

# Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les directions départementales interministérielles (DDI)

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS  
N° 17- 01

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES SOCIALES  
N° 2017-045R

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ADMINISTRATION  
N° 17023-01

CONSEIL GÉNÉRAL DE  
L'ENVIRONNEMENT ET DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
N° 010995-01

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES SERVICES DE LA CONCURRENCE, DE  
LA CONSOMMATION ET DE LA  
RÉPRESSION DES FRAUDES  
N° IGS/2017/09/5707

CONSEIL GÉNÉRAL DE  
L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE  
ET DES ESPACES RURAUX  
N° 17037





INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS  
N° 17- 01

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES SOCIALES  
N° 2017-045R

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ADMINISTRATION  
N° 17023-01

CONSEIL GÉNÉRAL DE  
L'ENVIRONNEMENT ET DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
  
N° 010995-01

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES SERVICES DE LA CONCURRENCE, DE  
LA CONSOMMATION ET DE LA  
RÉPRESSION DES FRAUDES  
N° IGS/2017/09/5707

CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ALIMENTATION,  
DE L'AGRICULTURE ET DES ESPACES  
RURAUX  
  
N° 17037

# Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les directions départementales interministérielles (DDI)

Établi par

**Gérard  
BESSIERE**  
membre de  
l'inspection générale  
de la jeunesse et des  
sports

**Anne BRUANT-  
BISSON et Alain  
LOPEZ**  
membres de  
l'inspection  
générale  
des affaires sociales

**Sylvie  
ESCANDE-  
VILBOIS**  
membre de  
l'inspection  
générale de  
l'administration,  
coordinatrice  
de la mission

**Marie-Pierre  
GOUBY et Sylvie  
MATHON**  
membres du  
conseil général de  
l'environnement  
et du  
développement  
durable

**François  
KIRSCHEN**  
membre de  
l'inspection  
générale des  
services de la  
concurrence, de  
la consommation  
et de la  
répression des  
fraudes

**Anne-Marie  
MITAUT**  
membre du conseil  
général de  
l'alimentation, de  
l'agriculture et des  
espaces ruraux

- Septembre 2017 -



## SYNTHÈSE

Au cœur de l'action publique et maillon clef de la mise en œuvre des politiques nationales sur le territoire, les directions départementales interministérielles (DDI) sont pilotées avec l'appui d'un encadrement intermédiaire dont la situation et le positionnement font l'objet du présent rapport. La mission engagée à la demande du Secrétaire général du Gouvernement par les inspections et conseils généraux participant au comité de pilotage inter-inspections sur l'organisation et le fonctionnement des DDI a porté sur les fonctions exercées et le positionnement hiérarchique de l'encadrement intermédiaire des DDI, le pilotage métier et les formations, les parcours de carrière et la perception de leur situation par les cadres eux-mêmes.

Le rapport présente le bilan et les recommandations tirés des résultats du travail d'enquête, d'analyse et de nombreuses auditions, tant au niveau national que local à l'occasion de déplacements dans les départements du Loiret, de la Mayenne, de la Marne et du Bas-Rhin, et d'entretiens avec plus d'une centaine de cadres intermédiaires de quatre directions départementales des territoires (DDT), de deux directions départementales et départementales déléguées de la cohésion sociale (DDCS et DDDCS), de deux directions départementales de la protection des populations (DDPP) et de deux directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP).

À l'issue de ses travaux, la mission confirme que l'encadrement intermédiaire des DDI est mal connu et insuffisamment suivi dans sa globalité alors même qu'il joue un rôle clef entre l'expertise et le management. La définition de cette catégorie d'agents ne fait pas l'objet d'une référence communément admise et leur positionnement peut différer selon les types et tailles de DDI. Des données reconstituées par la mission, il résulte que sur un total de 28 000 agents en DDI, environ 1 500 agents exercent, en appui direct des directeurs et directeurs adjoints de DDI (n), au niveau hiérarchique n-1 et qu'environ 5 000 cadres exercent des fonctions d'encadrement intermédiaire du niveau n-1 au niveau n-3. Ces cadres sont issus des ministères chargés de l'écologie, de l'agriculture, des solidarités, de la jeunesse et des sports, de l'intérieur et de l'économie. Leur gestion relève de ces ministères suivant les règles propres à leurs corps d'appartenance.

Engagé dans la mise en œuvre des politiques publiques sur le territoire et garant de la continuité du service public, l'encadrement intermédiaire a fait preuve d'une capacité d'adaptation remarquable depuis la création des DDI en 2009 dans un contexte de forte réduction des effectifs (-19 % entre 2011 et 2015). Cependant, la spécificité de leurs fonctions dans sa dimension interministérielle reste mal appréhendée au niveau central. La formation de ces cadres doit être renforcée et le rapport recommande de la concevoir en trois volets modulés selon le profil de chacun : formation au management, connaissance des services territoriaux de l'Etat et formation aux différents métiers et cultures des DDI.

Dans ce but, les formations organisées par les réseaux ministériels devraient pouvoir s'ouvrir à tous les cadres, sans distinction de leur rattachement ministériel. De même, le décroisement des parcours doit être assuré, au besoin en expérimentant un assouplissement des pratiques budgétaires actuelles et en facilitant les allers-retours entre les échelons départementaux et régionaux. Les parcours de carrière des cadres ont perdu en lisibilité et le rapport préconise de faciliter l'accès pour ces agents aux fonctions de directeurs auxquelles ils accèdent assez peu. Parallèlement, les règles de gestion devraient assurer la possibilité d'alterner les fonctions d'encadrement et celles de conduite de projet, de conseils et d'expertise.

Satisfaits de leurs relations de travail et impliqués dans la réalisation de leurs missions, les cadres intermédiaires exercent cependant dans des conditions de travail parfois tendues et qui appellent une vigilance nationale et locale. La mission considère que les cadres intermédiaires doivent être mieux accompagnés pour exercer leur rôle. À cet égard, la mission recommande de réaffirmer et de clarifier le rôle d'appui technique des réseaux métiers, la mise en place d'un dispositif systématique de tutorat et le

suivi individualisé par une personne extérieure se rendant dans le service comme le pratique le réseau d'appui aux personnes et aux structures du ministère chargé de l'agriculture.

Pour anticiper et répondre aux besoins locaux de compétences, le rapport préconise de définir un bloc minimum d'expertise nécessaire au niveau de l'encadrement qui soit disponible sur le département ou en interdépartementalité. Le dialogue de gestion annuel doit à ce titre comporter un volet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à partir d'analyses territoriales.

L'ensemble des recommandations du rapport pourrait contribuer à définir le socle de référence interministériel commun qui fait aujourd'hui défaut, ce qui suppose de consolider des données actuellement éparses et gérées suivant les besoins ministériels. Un plan d'action interministériel, sous le pilotage de la direction des services administratifs et financiers du Premier ministre (DSAF) et de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pourrait en organiser la mise en œuvre et ainsi contribuer à créer une communauté de cadres de l'État territorial.

## TABLE DES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES

PRIORITES	DESTINATAIRES	RECOMMANDATIONS
1	DSAF, DGAFP ministères	<p>n°15 : Définir un plan d'action pour l'encadrement intermédiaire en DDI qui affirme sa dimension interministérielle et comporte les volets suivants : formation, parcours, gestion des compétences, conditions de travail et accompagnement, convergence des règles de gestion (statutaire, indemnitaire). Confier le pilotage national du plan à la DSAF en liaison avec le COPIL-RH interministériel, co-présidé par le DGAFP et le DSAF.</p> <p>n°3 : Expérimenter sur un exercice budgétaire une neutralisation des compteurs ministériels pour les mouvements de tous les cadres de DDI.</p>
2	Ministères, DGAFP, plateformes RH régionales (PFRH- SGAR), préfets et DDI	<p>n°1 : Concevoir au niveau national et décliner en région des formations à la prise de poste des cadres intermédiaires en DDI comportant trois volets modulés selon le profil de chacun : formation au management, semaine d'acculturation aux services territoriaux de l'État dans le département, modules de formation aux cultures et métiers de sa DDI. Rendre systématique l'ouverture des formations de tous les ministères pour les cadres intermédiaires des DDI.</p> <p>n°2 : Instituer pour tous les cadres intermédiaires un dispositif de compagnonnage ou tutorat en dehors de la ligne hiérarchique.</p> <p>n°12 : Développer le suivi et l'accompagnement individuels des cadres intermédiaires des DDI dans l'exercice de leurs fonctions par un appui externe à la structure et assurant une présence régulière en département.</p>

<p>2</p>	<p>Ministères, DGAFP, DSAF</p>	<p>n°5 : Ouvrir la possibilité de nouvelles fonctions valorisant les parcours diversifiés des cadres intermédiaires (« chefs de projet territoriaux », « experts territoriaux de haut niveau »), alternant fonctions d'encadrement, de conduite de projet ou d'expertise.</p> <p>n°6 : Diffuser l'information sur l'accès aux emplois de direction, ouvrir les conditions statutaires d'accès pour en renforcer l'attractivité pour tous les cadres intermédiaires de DDI et développer les formations de préparation aux fonctions de direction.</p> <p>n°7 : Faciliter l'accès des cadres intermédiaires de DDI aux emplois de direction, soit en demandant aux administrations centrales de transmettre aux préfets des avis sur tous les cadres qui candidatent aux emplois de direction, soit en confiant le soin aux services du Premier ministre de proposer aux préfets une liste de plusieurs noms issus de la concertation interministérielle.</p>
<p>2</p>	<p>Ministères (niveaux national et régional), PFRH (SGAR), préfets, DDI, SGG, DSAF, SGMAR, DINSIC</p>	<p>n°8 : Définir un socle minimum d'expertise indispensable à l'accomplissement des missions ; organiser sa présence en DDI ou sa mobilisation en interdépartementalité ; engager les directions départementales et régionales à développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des cadres pour anticiper les besoins selon les territoires.</p> <p>n°9 : Élaborer une instruction interministérielle réaffirmant l'importance des réseaux métiers pour l'encadrement intermédiaire des DDI clarifiant leur rôle, leurs positionnements et principes de fonctionnement entre l'administration centrale, régionale et départementale. Moderniser les outils des réseaux métiers (outils numériques collaboratifs).</p>



## Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

- Recommandation n°1 : Concevoir au niveau national et décliner en région des formations à la prise de poste des cadres intermédiaires en DDI comportant trois volets modulés selon le profil de chacun : formation au management, semaine d'acculturation aux services territoriaux de l'État dans le département, modules de formation aux cultures et métiers de sa DDI. Rendre systématique l'ouverture des formations de tous les ministères pour les cadres intermédiaires des DDI. .... 31
- Recommandation n°2 : Instituer pour tous les cadres intermédiaires un dispositif de compagnonnage ou tutorat en dehors de la ligne hiérarchique. .... 31
- Recommandation n°3 : Expérimenter sur un exercice budgétaire une neutralisation des compteurs ministériels pour les mouvements de tous les cadres de DDI. .... 32
- Recommandation n°4 : Homogénéiser les cotations de postes et régimes indemnitaires entre services régionaux et départementaux pour favoriser les parcours alternés. .... 32
- Recommandation n°5 : Ouvrir la possibilité de nouvelles fonctions valorisant les parcours diversifiés des cadres intermédiaires (« chefs de projet territoriaux », « experts territoriaux de haut niveau »), alternant fonctions d'encadrement, de conduite de projet ou d'expertise. .... 33
- Recommandation n°6 : Diffuser l'information sur l'accès aux emplois de direction, ouvrir les conditions statutaires d'accès pour en renforcer l'attractivité pour tous les cadres intermédiaires de DDI et développer les formations de préparation aux fonctions de direction. .... 35
- Recommandation n°7 : Faciliter l'accès des cadres intermédiaires de DDI aux emplois de direction , soit en demandant aux administrations centrales de transmettre aux préfets des avis sur tous les cadres qui candidatent aux emplois de direction, soit en confiant le soin aux services du Premier ministre de proposer aux préfets une liste de plusieurs noms issus de la concertation interministérielle. .... 36
- Recommandation n°8 : Définir un socle minimum d'expertise indispensable à l'accomplissement des missions ; organiser sa présence en DDI ou sa mobilisation en interdépartementalité ; engager les directions départementales et régionales à développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des cadres pour anticiper les besoins selon les territoires. 41
- Recommandation n°9 : Élaborer une instruction interministérielle réaffirmant l'importance des réseaux métiers pour l'encadrement intermédiaire des DDI clarifiant leur rôle, leurs positionnements et principes de fonctionnement entre l'administration centrale, régionale et départementale. Moderniser les outils des réseaux métiers (outils numériques collaboratifs). .... 43
- Recommandation n°10 : Identifier dans le répertoire interministériel et dans les répertoires ministériels les métiers correspondant à l'encadrement intermédiaire en DDI et renforcer la visibilité des métiers d'encadrement en DDI. .... 44
- Recommandation n°11 : Appeler l'attention des préfets et directeurs départementaux sur l'accompagnement, la mobilisation et la reconnaissance des cadres intermédiaires. Mettre à la disposition des directeurs des moyens d'accompagnement de leurs cadres..... 46
- Recommandation n°12 : Développer le suivi et l'accompagnement individuels des cadres intermédiaires des DDI dans l'exercice de leurs fonctions par un appui externe à la structure et assurant une présence régulière en département. .... 48

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

- Recommandation n°13 : Développer au sein des SIRH ministériels le suivi des agents affectés en DDI ; élaborer, dans le cadre du bilan social des DDI, une présentation interministérielle agrégée et territorialisée de la situation de l'encadrement intermédiaire des DDI. .... 50
- Recommandation n°14 : Développer des outils collaboratifs favorisant la création d'une communauté de cadres territoriaux de l'État : partage de bonnes pratiques de management ou de documents utiles aux cadres ; constitution d'une base de données collaborative intégrant CV et fiches de postes. .... 51
- Recommandation n°15 : Définir un plan d'action pour l'encadrement intermédiaire en DDI qui affirme sa dimension interministérielle et comporte les volets suivants : formation, parcours, gestion des compétences, conditions de travail et accompagnement, convergence des règles de gestion (statutaire, indemnitaire). Confier le pilotage national du plan à la DSAF en liaison avec le COPIL-RH interministériel, co-présidé par le DGAFP et le DSAF. .... 52

## SOMMAIRE

<b>Synthèse.....</b>	<b>5</b>
<b>Table des recommandations prioritaires.....</b>	<b>7</b>
<b>Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport .....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Des cadres mal connus alors que leur rôle est essentiel .....</b>	<b>17</b>
1.1 L'encadrement intermédiaire ne fait pas l'objet d'une définition communément admise .....	17
1.1.1 <i>Une littérature qui accorde peu de place à l'encadrement intermédiaire et qui ne contient pas de définition universelle et partagée.....</i>	17
1.1.2 <i>Des entretiens réalisés par la mission qui confirment l'absence de définition partagée.....</i>	18
1.2 Les organigrammes traduisent un positionnement clef de l'encadrement intermédiaire mais diversement identifié, mal connu des administrations centrales et variable selon les DDI.....	19
1.2.1 <i>Des organigrammes de DDT(M) qui comportent un nombre élevé de cadres intermédiaires .....</i>	20
1.2.2 <i>Des organigrammes de DDCSPP qui traduisent des formes d'organisation variées .....</i>	20
1.2.3 <i>Des organigrammes des DDCS qui traduisent aussi une diversité de formes d'organisation</i>	21
1.2.4 <i>Des organigrammes de DDPP plutôt homogènes.....</i>	21
1.3 Les situations des cadres intermédiaires restent très variées selon le type et la taille de leur direction, leur ministère de rattachement, leurs fonctions et leurs corps d'origine.....	22
1.3.1 <i>Résultats de l'enquête réalisée par la mission.....</i>	22
1.3.2 <i>La gestion ministérielle par corps limite la connaissance des métiers et des fonctions en DDI .....</i>	24
1.4 L'encadrement intermédiaire en DDI est en charge de la mise en œuvre concrète des politiques publiques avec une exigence accrue d'adaptation.....	26
1.4.1 <i>L'encadrement intermédiaire est un maillon clef de l'accompagnement du changement ...</i>	26
1.4.2 <i>La maîtrise du domaine, qu'elle soit réglementaire, financière ou technique, reste essentielle .....</i>	27
1.5 La mission estime de 1 500 à 5 000 agents le nombre de cadres composant l'encadrement intermédiaire selon l'approche retenue .....	27
<b>2 Des parcours qui doivent s'adapter à un contexte de plus grande incertitude et mieux répondre aux attentes collectives et individuelles nées de l'organisation interministérielle .....</b>	<b>29</b>
2.1 La prise de poste du cadre intermédiaire en DDI doit être mieux accompagnée dans sa triple spécificité managériale, experte et interministérielle .....	29
2.2 L'intérêt du service impose une gestion décloisonnée des parcours .....	31

2.3	Les parcours doivent favoriser l'alternance entre fonctions d'encadrement et fonctions de conduite de projet ou d'expertise.....	33
2.4	La conciliation des aspirations individuelles d'une population de cadres en cours de renouvellement avec l'intérêt du service passe par une meilleure diffusion de l'information et un accompagnement des mobilités .....	34
2.5	L'accès aux emplois de direction doit être plus attractif et ouvert pour l'encadrement intermédiaire des DDI .....	34
<b>3</b>	<b>Des cadres intermédiaires « Entre le marteau et l'enclume » qui doivent être mieux accompagnés pour exercer leur rôle clef et répondre aux besoins locaux de compétences .....</b>	<b>37</b>
3.1	La fonction d'encadrement et l'exercice des responsabilités, bien que difficiles, sont globalement jugés positivement mais la surcharge de travail est un point de vigilance.....	37
3.1.1	<i>L'encadrement intermédiaire ressent d'autant plus durement sa lourde charge de travail qu'il accorde une grande valeur à l'exercice de ses responsabilités et à la reconnaissance de sa hiérarchie et de ses agents.....</i>	<i>37</i>
3.1.2	<i>Le premier baromètre social des DDI présente des résultats concordant avec les constats de la mission, tout en précisant les différences de situations entre catégories de DDI.....</i>	<i>39</i>
3.2	Le besoin de services déconcentrés experts sur le territoire doit être soutenu par les réseaux métiers aux niveaux régional et national.....	40
3.2.1	<i>Des besoins inégalement satisfaits selon les territoires .....</i>	<i>40</i>
3.2.2	<i>Des réseaux métiers indispensables à l'encadrement intermédiaire et une meilleure identification des métiers de l'administration territoriale de l'État .....</i>	<i>41</i>
3.3	Dans un contexte de réorganisation continue, l'encadrement intermédiaire doit bénéficier d'un accompagnement fort, individuel et collectif .....	44
3.3.1	<i>L'encadrement intermédiaire doit être davantage impliqué dans la hiérarchisation des priorités et dans l'amélioration de l'organisation du travail .....</i>	<i>44</i>
3.3.2	<i>Les cadres intermédiaires doivent être accompagnés tout au long de leur parcours .....</i>	<i>46</i>
<b>4</b>	<b>Un plan d'action interministériel pour contribuer à créer une communauté de cadres de l'État territorial .....</b>	<b>49</b>
4.1	Le développement d'un plan d'action pour l'encadrement intermédiaire en DDI appelle en préalable une connaissance précise, harmonisée et partagée des individus et des structures.....	49
4.2	La création d'une communauté des cadres intermédiaires en DDI passe par des démarches locales et le partage des bonnes pratiques entre DDI à l'échelle nationale.....	50
4.3	Le pilotage national passe par un plan interministériel et un renforcement de l'implication ministérielle.....	51
<b>Annexes</b>	<b>.....</b>	<b>53</b>
Annexe n° 1 :	Lettre de mission .....	55
Annexe n° 2 :	Liste des personnes rencontrées .....	59
Annexe n° 3 :	Définitions de l'encadrement intermédiaire .....	67

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Annexe n° 4 :	Le positionnement des cadres intermédiaires dans les organigrammes des DDI.....	77
Annexe n° 5 :	L'identification des cadres intermédiaires des DDI - résultats de l'enquête en ligne réalisée par la mission.....	83
Annexe n° 6 :	Les parcours et conditions d'exercice des cadres intermédiaires à partir des entretiens réalisés par la mission en DDI.....	95
Annexe n° 7 :	L'accès des cadres intermédiaires en DDI aux emplois de directeurs et directeurs adjoints	99
Annexe n° 8 :	La formation des cadres intermédiaires en DDI : formations à la prise de poste ; formations continues ; formations métiers et formations au management ; formations ministérielles et formations interministérielles .....	105
Annexe n° 9 :	Les cadres intermédiaires en DDI des ministères chargés de l'écologie et du logement ...	119
Annexe n° 10 :	Les cadres intermédiaires en DDI du ministère chargé de l'agriculture et de l'alimentation .....	133
Annexe n° 11 :	Les cadres intermédiaires en DDI du ministère chargé de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes .....	143
Annexe n° 12 :	Les cadres intermédiaires en DDI des ministères sociaux (cohésion sociale, jeunesse et sports).....	149
Annexe n° 13 :	Les cadres intermédiaires en DDI du ministère de l'intérieur .....	165
Annexe n° 14 :	Glossaire de sigles et acronymes .....	171



## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 9 février 2017<sup>1</sup>, le Secrétaire général du Gouvernement a demandé qu'une mission interministérielle réalise l'évaluation de la situation et du positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les directions départementales interministérielles (DDI). Les inspections et conseils généraux participant au comité de pilotage inter-inspections sur l'organisation et le fonctionnement des DDI ont désigné leurs représentants, auteurs du présent rapport réalisé entre la fin mars et septembre 2017.

La mission visait à établir un diagnostic et des préconisations pour « améliorer la situation globale de l'encadrement intermédiaire au sein des DDI », avec quatre thématiques particulières :

- un diagnostic des fonctions exercées et du positionnement hiérarchique ;
- une évaluation du pilotage métier et des formations ;
- une étude des parcours de carrière, en fonction des statuts, corps d'appartenance, affectation en département et des modalités de gestion nationale et notamment des mesures d'amélioration (prérogatives, régime indemnitaire, présence ou non d'un dispositif de viviers) ;
- une approche des perceptions de la situation des cadres intermédiaires par eux-mêmes et par leur hiérarchie.

La mission a rencontré<sup>2</sup> l'ensemble des administrations centrales concernées, soit par la dimension interministérielle du sujet (DGAFP, DSAF), soit par sa dimension ministérielle (secrétariats généraux et directions des ressources humaines, directions métiers des ministères). Préalablement à ses déplacements, elle s'est également entretenue avec les membres de plusieurs réseaux territorialisés de suivi de l'encadrement intermédiaire (IGAPS, IGJS, IGRH) et avec les représentants du groupement des DDT(M) et de l'association des directeurs des DD(CS/PP). La mission a enfin échangé avec les représentants syndicaux siégeant au comité technique des DDI. Elle a par ailleurs animé un atelier du séminaire des secrétaires généraux de DDI, organisé par la DSAF.

À l'occasion de ses déplacements dans les quatre départements du Loiret, de la Mayenne, de la Marne et du Bas-Rhin, la mission a réalisé une centaine d'entretiens avec des cadres intermédiaires de quatre directions départementales des territoires (DDT), de deux directions départementales et départementales déléguées de la cohésion sociale (DDCS et DDDCS), de deux directions départementales de la protection des populations (DDPP) et de deux directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP). La mission s'est entretenue avec les préfets et directeurs départementaux concernés ainsi qu'avec plusieurs directeurs régionaux et les responsables de plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) des SGAR.

Parallèlement, ont été collectées les données individuelles et collectives permettant de déterminer la situation de l'encadrement intermédiaire telle qu'elle est connue par les administrations centrales. Une enquête auprès des directeurs départementaux a complété cet ensemble.

Une note de cadrage a été adressée le 19 mai au Secrétaire général du Gouvernement et un point d'étape des travaux a été présenté au comité de pilotage des ressources humaines des DDI présidé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique et par le directeur des services administratifs et financiers du Premier ministre le 28 juin, instance qui avait en amont validé le principe de la mission.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 1.

<sup>2</sup> Voir annexe 2 liste des personnes rencontrées.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Dans cet ensemble, la mission s'est efforcée de faire la distinction entre ce qui relève de problématiques générales, mais impacte les cadres intermédiaires, et ce qui relève de questions spécifiques à l'encadrement intermédiaire en DDI.

À l'issue de ses travaux, la mission confirme que l'encadrement intermédiaire des DDI est mal connu et insuffisamment suivi dans sa globalité alors même qu'il joue un rôle clef entre l'expertise et le management (I). Engagé dans la mise en œuvre des politiques publiques sur le territoire et garant de la continuité du service public, cet encadrement a fait preuve d'une capacité d'adaptation remarquable. Les parcours des cadres doivent s'adapter à un contexte de plus grande incertitude et mieux répondre aux attentes collectives et individuelles nées de l'organisation interministérielle (II). La mission considère que les cadres intermédiaires doivent être mieux accompagnés pour exercer leur rôle et répondre aux besoins locaux de compétences (III). Elle propose en conséquence un plan d'action interministériel pour contribuer à créer une communauté de cadres de l'État territorial (IV).



## 1 DES CADRES MAL CONNUS ALORS QUE LEUR RÔLE EST ESSENTIEL

Les questions relatives à la définition et au périmètre de l'encadrement intermédiaire des DDI se sont posées dès les premiers entretiens menés par la mission auprès des différents ministères, confortés par les entretiens menés au sein des DDI. Ces dernières ont connu une très forte diminution de leurs effectifs depuis leur création, illustrée par le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Évolution des effectifs totaux des DDI de 2011 – 2015

Année	Plafonds d'emplois (ETPT)	Effectifs physiques
2011	34 332	35 545
2012	33 074	34 405
2013	31 137	32 081
2014	29 839	31 442
2015	29 057	29 929
2016		28 770 <sup>3</sup>
<b>Évolution 2011-2015</b>	-15,4 %	-19,1 %

Source : bilans sociaux 2012-2015 des DDI – DSAF – retraitement mission

### 1.1 L'encadrement intermédiaire ne fait pas l'objet d'une définition communément admise

Tant la littérature que la perception des divers acteurs nationaux ou locaux reflètent une vision à la fois peu claire et très hétérogène de ce qu'est l'encadrement intermédiaire.

#### 1.1.1 Une littérature qui accorde peu de place à l'encadrement intermédiaire et qui ne contient pas de définition universelle et partagée

La littérature scientifique et professionnelle existante sur la connaissance de l'encadrement intermédiaire *lato sensu* est peu nombreuse et plutôt récente (cf. annexe 3). Les articles qui la composent formulent un constat partagé : l'encadrement intermédiaire ne fait pas l'objet d'une définition universelle qui serait partagée par l'ensemble des organisations publiques et privées.

La mission relève en particulier les observations suivantes :

- la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent dans les entreprises en général<sup>4</sup> qui suggère que les cadres intermédiaires « jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités », et « ne cesse(nt) de gagner en importance étant donné la complexité croissante des entreprises contemporaines ». Les cadres intermédiaires qualifiés d'« **acteurs de l'entre-deux** » « font constamment face à des demandes incompatibles », « en raison de la position centrale qu'ils occupent au sein de l'organisation » ;

<sup>3</sup> Sans les effectifs des DDDJSCS.

<sup>4</sup> Nathalie Guilmot, Alain Vas ; I.M.C.F | « Question(s) de management » ; 2013/2 N° 3 | pages 53 à 65 ; ISSN 2262-7030.

- leur positionnement sur une ligne hiérarchique située « entre les agents de terrain et le niveau de la prise de décision stratégique »<sup>5</sup>, ainsi que la dualité de leurs missions entre « animation d'équipes et expertise métier » ;
- le référentiel interministériel de formation relatif aux fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire, publié par la direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP) en date du 10 octobre 2011 précise quant à lui que « *le manager intermédiaire ou fonctionnel, sous la responsabilité d'un manager stratégique, participe à la définition de la stratégie d'une structure et la décline sur un plan sectoriel ou territorial* » ;
- la troisième édition du répertoire interministériel des métiers (RIME) parue en mars 2017 ne fait pas référence à l'encadrement intermédiaire. Toutefois, l'emploi très générique de « responsable sectoriel » s'approche de cette notion.

À défaut de proposer une définition partagée de l'encadrement intermédiaire, ces quatre observations soulignent la place et le rôle de cette communauté d'agents « *au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel*<sup>6</sup> ».

### 1.1.2 Des entretiens réalisés par la mission qui confirment l'absence de définition partagée

Les rapporteurs ont constaté que l'encadrement intermédiaire constituait « une zone grise de connaissance » au niveau des instances nationales de pilotage du réseau des DDI et « n'était véritablement repéré ni par le niveau interministériel, ni forcément piloté par les ministères de rattachement » sinon de façon inégale. Pourtant, chacun s'accorde à constater l'importance stratégique des fonctions exercées par cet encadrement situé au carrefour de situations complexes dans l'exercice de responsabilités qui conjuguent des impératifs de management d'équipes et d'expertise métier.

Les ministères de rattachement (secrétariats généraux et directions des ressources humaines) n'ont pas forcément de cartographie des cadres intermédiaires et la vision que les directions métiers ont de cet encadrement est contrastée. Le vivier des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE) est alimenté pour partie par cet encadrement intermédiaire et intéresse directement la DSAF dans sa fonction de gestionnaire du vivier.

Les associations et groupements de directeurs de DDI<sup>7</sup> considèrent comme cadres intermédiaires les agents qui sont soit en position de chefs de service ou d'adjoints, soit managent des équipes et sont marqués par une forte culture métier. Ils sont les conseillers des directeurs. Ces agents sont les piliers du changement au plus près de la mise en œuvre des politiques publiques. Or, comme le relève l'association des DD(CS/PP), les directeurs, du fait de la transversalité de leur fonction, ne peuvent plus s'investir complètement dans les champs qui correspondent aux métiers : dans ces conditions, les responsabilités expertes ont glissé vers les cadres intermédiaires qui ont donc plus d'autonomie mais également plus de responsabilité dans un contexte de baisse des effectifs. L'association des DDT(M) insiste sur la complexité de l'action des DDT(M) qui implique une refonte complète de la pyramide des emplois nécessaires à l'exercice d'une ingénierie d'État, à l'animation des équipes projet, à l'approfondissement des analyses et à la sécurisation technique, financière et juridique des procédures.

Pour les organisations syndicales, l'encadrement intermédiaire n'apparaît pas comme une communauté de travail homogène. Si ces organisations conviennent que cette catégorie intermédiaire, à laquelle elles

---

<sup>5</sup> Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale - Les cahiers de l'observatoire social territorial (Guide managérial n°9 juin 2013).

<sup>6</sup> Nathalie Guilmot et Alain Vas déjà cités.

<sup>7</sup> Il existe deux associations professionnelles de DDI qui regroupent, d'une part, les directeurs de DD(CS/PP), et d'autre part, de DDT(M).

préfèreraient substituer l'expression jugée plus valorisante de « cadres supérieurs », exerce généralement des fonctions de chefs de service ou de pôle et encadrent d'autres agents, elles font observer qu'il n'existe pas de définition qui puisse convenir à toutes les DDI.

Outre la catégorie des chefs de service ou de pôles, sont également considérés comme cadres intermédiaires, leurs adjoints ainsi que les chefs d'unité et/ou de cellules selon les organisations qui prévalent en fonction des types et de la taille des DDI.

Les entretiens menés par la mission en département confirment l'absence de définition partagée et communément admise de l'encadrement intermédiaire, la diversité des types de DDI, ce qui entraîne des modes d'organisation et de fonctionnement différenciés. Pour l'essentiel, la situation de l'encadrement intermédiaire est analysée et vécue comme une position difficile « *entre le marteau et l'enclume* ». Le cadre intermédiaire est décrit comme un facilitateur, courroie de transmission entre son équipe et la direction.

Pour certains directeurs, les cadres intermédiaires « *sont les participants au comité de direction (CODIR), c'est-à-dire les chefs de service et les chefs de service adjoints* ». Pour d'autres, « *les cadres intermédiaires participent au CODIR, font les entretiens d'évaluation de leurs agents, ont délégation de signature et représentent la direction dans les réunions métiers de nature technique* ». Pour d'autres enfin, l'encadrement intermédiaire descend dans l'organisation jusqu'au niveau des chefs d'unités et de cellules.

La mission a également fait le constat que l'expression de « cadre intermédiaire » n'était pas toujours bien perçue par les intéressés eux-mêmes qui l'estiment peu valorisante.

## **1.2 Les organigrammes traduisent un positionnement clef de l'encadrement intermédiaire mais diversement identifié, mal connu des administrations centrales et variable selon les DDI**

Les organigrammes des DDI ne sont pas toujours accessibles sur les portails internet des préfectures qui présentent l'organisation des services de l'État dans les départements. Ceux des DDT(M) sont tous disponibles sur les intranets des ministères chargés de l'écologie et de l'agriculture. Ils doivent être analysés en tenant compte de la taille de la structure, les DDI variant d'un effectif minimal de 36 agents (DDCSPP du Territoire de Belfort) à un effectif de 481 agents (DDTM du Nord).

### **Encadré n° 1 : Effectifs des DDI par catégorie en 2015**

Les DDI se distinguent par des tailles d'effectifs très différentes :

- 38 % des DDI ont moins de 100 agents. Ce sont exclusivement des DDCS, DDPP ou DDCSPP. Seules 24 d'entre elles comptent plus de 100 agents ;

- à l'exception de la DDT du Territoire de Belfort (80 agents), aucune DDT(M) ne compte moins de 100 agents. Les DDTM du Nord (481 agents) et du Pas de Calais (452 agents) sont les DDI les plus importantes.

L'effet de taille a des conséquences sur les organisations et notamment, sur le niveau d'encadrement intermédiaire (n-1 et n-2).

Les effectifs moyens des DDI sont en 2016 de :

58 agents pour les DDCS (de 38 ETPT à 126 EPT)

73 agents dans les DDPP (de 34 ETPT à 251 ETPT)

77 agents dans les DDCSPP (de 35 ETPT à 209 ETPT)

158 agents dans les DDT (de 82 ETPT à 247 ETPT)

247 agents dans les DDTM (157 ETPT à 391 ETPT)

Source : bilan social DSAF – 2015 et 2016

La mission a procédé à une analyse d'un échantillon représentatif de 140 organigrammes sur un total de 238 DDI (50 DDT(M) ; 40 DDCS et DDCSPP ; 50 DDPP) qui révèle des formes d'organisation contrastées. Les constats qui résultent de ces études sont regroupés par type de DDI et témoignent de deux caractéristiques transversales :

- un nombre élevé de cadres intermédiaires ;
- des organisations variées, notamment en DDCS et DDCSPP, où les mêmes vocables ne recouvrent pas les mêmes réalités.

Les analyses détaillées sont présentées en annexe 4.

### 1.2.1 Des organigrammes de DDT(M) qui comportent un nombre élevé de cadres intermédiaires

Les DDT présentent une moyenne de 5 à 6 « services » (n-1) et 2 à 6 « unités », « bureaux » ou « cellules » (n-2) par services. Les 26 DDTM comportent le plus souvent un ou deux services supplémentaires pour la partie maritime<sup>8</sup>.

L'analyse fait ressortir les principaux points suivants :

- une relative homogénéité des organigrammes qui porte aussi bien sur les appellations des structures que des métiers qui les composent avec toutefois quelques variantes sur la répartition des activités ;
- une influence marquée de la taille des directions en fonction des effectifs sur le nombre de services (n-1) où se concentre le premier niveau d'encadrement intermédiaire ;
- une présence très significative d'adjoints qui constituent une catégorie particulière de cadres intermédiaires dont certains assurent également des fonctions de chefs d'unité ou de cellule ;
- des lignes n-2 et infra qui regroupent un nombre non négligeable de cadres intermédiaires dès lors qu'ils correspondent aux éléments de définition développés supra.

### 1.2.2 Des organigrammes de DDCSPP qui traduisent des formes d'organisation variées

Le nombre moyen de « services » (n-1) est de 6 (dont le secrétariat général), placés dans un certain nombre de cas sous la coordination d'un « pôle » ou « sous-direction » (l'un pour la partie protection des populations, l'autre pour la partie cohésion sociale). Dans la plupart des cas toutefois, ces regroupements soit, n'ont pas de responsable identifié, soit l'un des responsables est le directeur départemental adjoint.

Les points d'attention relevés par la mission sont les suivants :

- les appellations et organisations sont variées (services, unités, missions, bureaux) avec parfois des pôles, ou des sous-directions au-dessus des services, dont le responsable peut être soit un cadre, soit le directeur départemental adjoint ;
- les cadres intermédiaires à la tête d'un «service mixte» (sécurité sanitaire des aliments et répression des fraudes)<sup>9</sup> assurent un rôle d'encadrement et donc d'animation d'équipe dans une

---

<sup>8</sup> Voir l'article 14 du décret n°2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux DDI : 21 départements comportent une délégation à la mer et au littoral au sein de la DDTM, un directeur adjoint (emploi DATE) prend le titre de délégué à la mer et au littoral.

<sup>9</sup> C'est le cas dans un tiers des DDCSPP analysées.

position complexe en termes d'expertise métier puisqu'ils ne sont pas, pour une partie du service qu'ils dirigent, dans leur métier d'origine ;

- s'agissant des adjoints aux chefs de service, les organigrammes disponibles ne sont pas tous nominatifs et/ou n'ont pas un degré de précision suffisant pour savoir avec certitude s'il existe un adjoint au côté du chef de service ;
- par ailleurs, quelques directions sont désormais dotées d'inspecteurs principaux CCRF bi-départementaux exerçant en parallèle dans deux DDCSPP<sup>10</sup>.

### 1.2.3 Des organigrammes des DDCS qui traduisent aussi une diversité de formes d'organisation

Les organigrammes analysés traduisent une diversité de formes d'organisation. Si l'on s'en tient à la ligne n-1, le nombre de cadres intermédiaires varie donc de 5 à 9 selon les DDCS en cumulant les chefs de pôles et leurs adjoints et plus avec les agents qui forment les lignes n-2 dans quelques grosses DDCS implantées au chef-lieu de région. Aux chefs-lieux de région où sont implantées des DRDJSCS, les DDCS sont appelées directions départementales déléguées (DDD) ; les secrétariats généraux DR/DD sont communs<sup>11</sup>.

Dans de nombreux cas, les chefs de pôles gèrent un ensemble de politiques publiques regroupées par grands secteurs (cohésion sociale d'une part et jeunesse, sport et vie associative, d'autre part), ce qui correspond au périmètre d'intervention des directions (DDASS et DDJS) antérieurement à la REATE. La gestion de ces pôles repose désormais sur des cadres intermédiaires qui doivent ainsi faire face à de lourdes responsabilités à la fois de gestion d'équipe et de mise en œuvre des politiques publiques.

### 1.2.4 Des organigrammes de DDPP plutôt homogènes

Le plus grand nombre de DDPP présente 5 ou 6 services avec, même si les dénominations sont variables, une relative homogénéité. Il s'agit le plus souvent d'un secrétariat général, et, pour les services opérationnels des trois services, d'une ancienne direction des services vétérinaires (DSV)<sup>12</sup> et un ou plusieurs services de la concurrence, consommation et répression des fraudes (CCRF).

Dans les plus petits départements, les missions vétérinaires de santé et protection animales (SPA) sont souvent regroupées avec les missions environnementales pour former un service unique (SPAE). À l'inverse, plus la population du département est importante et plus le nombre de services CCRF est important.

Les organigrammes disponibles ne sont pas tous nominatifs et/ou n'ont pas un degré de précision suffisant pour savoir avec certitude s'il existe un adjoint au côté du chef de service. Dans la majorité des cas il semble que les services comportent des adjoints aux chefs de service, mais sans que l'on sache s'il s'agit d'une fonction à temps plein.

Les structures de niveau n-2, quand elles existent, ne comportent généralement pas d'appellations et sont simplement identifiées par leur domaine d'activité.

La mission a relevé que, comme en DDCSPP, dans 21 des 50 DDPP existe un service « mixte » qui regroupe le service sécurité sanitaire des aliments et des agents CCRF.

<sup>10</sup> Le rapport IGA-IGF de décembre 2015 sur « *Les services de l'administration territoriale de l'État en charge de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.* » préconisait que « *chaque agent CCRF soit placé sous l'autorité hiérarchique d'un inspecteur principal (ou transitoirement d'un inspecteur expert)* ».

<sup>11</sup> L'expérimentation mise en œuvre en région Centre-Val de Loire prévoit dès septembre, au-delà de la mutualisation des secrétariats généraux, la fusion des pôles au niveau de la DRDJS avec identification d'un niveau régional et départemental.

<sup>12</sup> SSA (sécurité sanitaire des aliments), SPA (santé et protection animale), Environnement (ICPE agricole).

### 1.3 Les situations des cadres intermédiaires restent très variées selon le type et la taille de leur direction, leur ministère de rattachement, leurs fonctions et leurs corps d'origine

Le positionnement de l'encadrement intermédiaire dans ses différents niveaux (n-1, n-2) est fortement lié à la taille des directions, à la nature des activités, aux corps d'origine des agents et à la proportion relative des agents de catégorie A rapportée à la population totale de la DDI.

#### 1.3.1 Résultats de l'enquête réalisée par la mission

La mission a réalisé une enquête en ligne auprès des directeurs de DDI. 68 % des DDI ont répondu, représentatives de l'ensemble des types de DDI, des effectifs et situations géographiques.

Il en résulte les principaux enseignements suivants, détaillés en annexe 3.

##### Encadré n° 2 : Enquête en ligne réalisée par la mission auprès des directeurs

Une enquête en ligne a été réalisée avec l'appui de la DSAF du 15 juin au 4 août 2017 auprès des directeurs des directions départementales interministérielles et directions départementales déléguées. Elle visait à compléter les informations recueillies par la mission au niveau central et départemental. Les questions posées ont porté sur les effectifs de « cadres intermédiaires » (hors emplois fonctionnels), le niveau hiérarchique (n-1, n-2, n-3), le nombre de membres du comité de direction, les caractéristiques démographiques (âge et genre) de ces cadres, les corps d'appartenance et le parcours (ancienneté, modalités de prise de poste, poste occupé précédemment). Les directeurs répondant avaient la possibilité de faire part in fine de leurs observations générales.

162 DDI sur 238 ont répondu soit un taux de retour de 68 % :

- 59 DDT(M)
- 38 DDPP
- 32 DDCSPP
- 29 DDCS
- 4 DRDJSCS

Une couverture géographique large et représentative des spécificités régionales : l'ensemble des périmètres régionaux est couvert et 86 % des départements sont représentés par au moins une réponse d'une DDI.

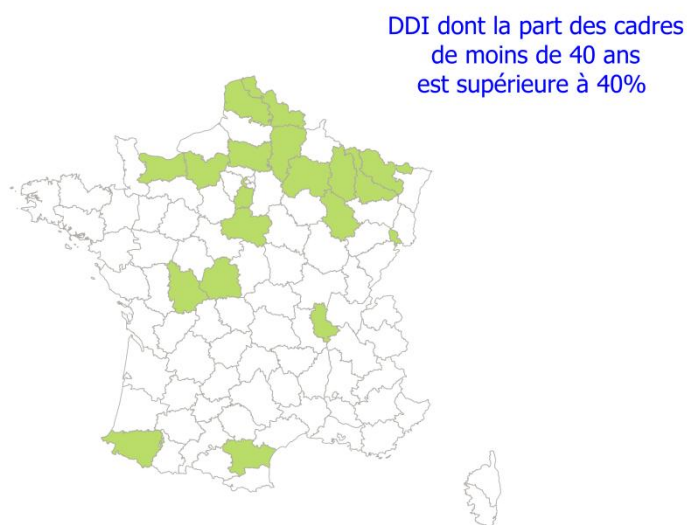
Source : mission

Les cadres intermédiaires représentent 14 % de l'effectif total et se répartissent essentiellement entre les niveaux n-1 (37 %), le niveau n-2 (54 %). Le niveau n-3 n'existe pas dans toutes les DDI et pèse pour 9 % de l'ensemble.

La pyramide des âges de ces cadres (encadrants ou non) met en évidence une répartition par tranche d'âges légèrement plus jeune pour les femmes : 50 % des hommes et 60 % des femmes ont moins de 50 ans. Plus des trois quarts des cadres intermédiaires de DDI ont plus de 40 ans : 5 % ont moins de 30 ans ; 17 % ont entre 31 et 40 ans, 34 % ont entre 41 et 50 ans et la même proportion a entre 50 et 60 ans, 10 % ont plus de 60 ans. La proportion de moins de 40 ans diffère peu en fonction du type de DDI. En revanche, les résultats révèlent des disparités territoriales : 59 % des DDI ont moins de 23 % de cadres intermédiaires de moins de 40 ans. À l'inverse, 13 % des DDI enquêtées ont plus de 40 % de leurs cadres intermédiaires âgés de moins de 40 ans.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

**Graphique n° 1 : Répartition géographique des DDI comportant la plus forte proportion de cadres de moins de 40 ans**



Source : mission - enquête menée auprès des DDI

Le taux de féminisation est de près de 50 % mais diffère beaucoup selon le type de DDI : 47 % en DDT(M), 56 % en DDPP et DDCSPP et 59 % en DDCS.

L'enquête confirme les différences entre type de DDI : taille, taux d'encadrement, nombre de services, nombre de participants aux CODIR... Il est constaté que dans les grosses DDI, le nombre de participants en CODIR équivaut au nombre de cadres de niveau n-1 alors que dans les petites structures, le nombre de participants au CODIR est nettement supérieur (intégrant par exemple des chargés de mission).

Les entretiens menés par la mission confirment le fait que moins la DDI est importante en nombre d'agents, plus l'équipe de direction est présente dans le pilotage technique de l'activité avec un encadrement intermédiaire plus restreint et limité à une strate n-1.

**Tableau 2 : Répartition des effectifs de cadres intermédiaires selon les types de DDI**

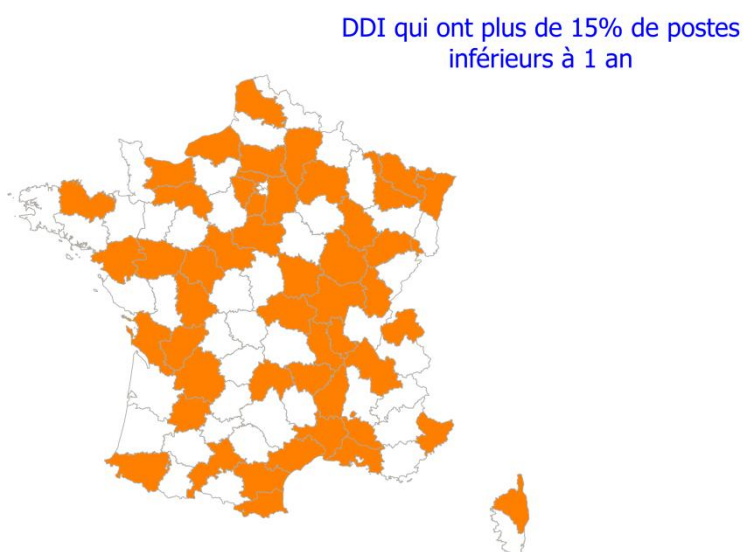
	Effectif moyen total des DDI	Nb moyen CODIR	Nb moyen n-1 /direction	Nb moyen n-2 /direction	Nb moyen n-3 /direction
DDTM	191	10	8	21	3
DDPP	79	8	5	2	< 1
DDCSPP	76	8	6	2	< 1
DDCS	62	7	4	3	< 1

Source : mission

L'ancienneté dans le poste actuel révèle peu de différences entre les types de DDI. La majorité des cadres intermédiaires a une ancienneté comprise entre 1 et 8 ans sur son poste actuel qui garantit une relative continuité de l'action. En moyenne, les postes de moins d'un an représentent 13 % de l'ensemble des postes d'encadrement intermédiaire. Toutefois, pour 41 % des DDI, cette proportion est plus importante comme l'illustre la carte ci-après.



Graphique n° 2 : Répartition géographique des DDI comportant la plus forte proportion de cadres en poste depuis moins d'un an



Source : mission - enquête menée auprès des DDI

L'étude des origines des cadres intermédiaires montre que toutes DDI confondues, les mobilités se font au sein ou entre DDI (72 % avaient leur poste précédent dans un service départemental). En outre, 10 % occupait précédemment un poste en direction régionale. L'analyse traduit cependant des différences notables : les cadres de DDT(M) et de DDCS évoluent davantage que les autres au sein de la même direction ; les DDCSPP et DDPP semblent recruter davantage leurs cadres à l'extérieur de leur direction ; les DDCS recrutent significativement des cadres dans les autres fonctions publiques ou établissements publics, ce que confirme la proportion relativement importante de cadres recrutés par détachement.

Tableau 3 : Poste précédemment occupé par les cadres intermédiaires en fonction dans les DDI

	Total DDI	DDT(M)	DDPP	DDCSPP	DDCS
Même DDI	48 %	54 %	26 %	31 %	48 %
Autre DDI	24 %	21 %	46 %	36 %	15 %
Direction Régionale	10 %	10 %	8 %	10 %	9 %
Administration Centrale	3 %	3 %	5 %	3 %	2 %
FP territoriale ou hospitalière	2 %	2 %	1 %	4 %	7 %
Établissement Public	5 %	5 %	3 %	4 %	7 %
Secteur privé	3 %	1 %	7 %	6 %	6 %
Études/Écoles	4 %	4 %	4 %	6 %	4 %

Source : mission

Par ailleurs, l'enquête présente la répartition des cadres intermédiaires par corps qui illustre à la fois la diversité des statuts et la concentration sur quelques corps, selon le type de DDI.

### 1.3.2 La gestion ministérielle par corps limite la connaissance des métiers et des fonctions en DDI

L'encadrement intermédiaire des DDI est essentiellement assuré par des cadres A mais aussi par quelques cadres B, voire exceptionnellement C, s'agissant d'agents très confirmés.



## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Les cadres A appartiennent essentiellement à une quinzaine de corps à gestion ministérielle (y compris les corps interministériels des attachés et des IPEF, le corps des IPEF étant commun aux ministères agriculture et écologie), comme l'illustre l'encadré ci-dessous et la présentation détaillée en annexes 10 à 14.

### Encadré n°3: Principaux corps de catégorie A des cadres intermédiaires de DDI

Les principaux corps de catégorie A à gestion ministérielle identifiés par la mission sont les suivants :

- Attachés d'administration de l'État (tous ministères)

Pour le ministère chargé de l'Écologie :

- Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) ;
- Architectes urbanistes de l'État (AUE) ;
- Ingénieurs des travaux publics de l'État (ITPE) ;
- Administrateurs des affaires maritimes ;
- Inspecteurs des affaires maritimes ;
- Officiers de port.

Pour le ministère chargé de l'Agriculture :

- Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) ;
- Inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) ;
- Ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE).

Pour le ministère chargé de l'Économie :

- Inspecteurs de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (ICCRF).

Pour le ministère chargé de la Jeunesse et des sports :

- Inspecteurs de la jeunesse et des sports (IJS) ;
- Professeurs de sport ;
- Conseiller d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ) ;
- Conseiller technique et pédagogique supérieur (CTPS).

Pour le ministère chargé des affaires sociales :

- Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (IASS) ;
- Conseillers techniques de service social.

Pour le ministère de l'intérieur :

- Délégués du permis de conduire et sécurité routière.

Source : ministères, voir détail en annexes 10 à 14

Pour l'ensemble des cadres concernés, la gestion ministérielle par corps signifie que leur affectation, leur avancement, leur promotion, leur mobilité, leur régime indemnitaire, l'accès à certains dispositifs de formation ou d'action sociale dépendent de leur ministère d'appartenance<sup>13</sup>. Ce mode de gestion ministérielle a pour conséquences :

- des différences de rémunération, de prestations sociales, de remboursement de frais de mission, de régime d'avancement ;
- une complexité de gestion pour les responsables du personnel des DDI et notamment concernant les règles de mobilité.

<sup>13</sup> Voir l'article 10 du décret portant création des DDI n°2009-1484 du 3 décembre 2009 : « I- Les fonctionnaires affectés dans les directions départementales interministérielles sont régis par les dispositions statutaires applicables au corps auquel ils appartiennent. II- Les actes relatifs à la situation individuelle des fonctionnaires et des agents non titulaires exerçant leurs fonctions dans les directions départementales interministérielles peuvent être délégués aux préfets de département par arrêté conjoint du Premier ministre et des ministres intéressés, à l'exception de ceux qui sont soumis à l'avis préalable de la commission administrative paritaire compétente. ».

Des travaux de convergence<sup>14</sup> des règles de gestion ont déjà été engagés en interministériel et ont permis notamment de rapprocher les calendriers de mobilité. Par ailleurs, un décret du 16 décembre 2014 a créé une indemnité différentielle temporaire pour certains corps, dont les attachés d'administration et les conseillers techniques de service social, dans le cadre du chantier de convergence indemnitaire « *visant à réduire les disparités dans le montant des primes et indemnités de DDI exerçant des fonctions comparables* »<sup>15</sup>. Cette indemnité est restée temporaire et limitée à quelques corps. La persistance d'écarts au sein de l'encadrement intermédiaire a été souvent mentionnée à la mission comme une source d'incompréhensions pour les personnels.

Ces écarts de situation à fonctions équivalentes s'observent aussi au sein d'un même ministère. Ainsi, certains agents occupent des fonctions d'encadrement intermédiaire (chef de service notamment) sans que d'une part, ces fonctions soient très explicitement prévues par leur statut et, d'autre part, sans qu'ils en tirent un quelconque bénéfice en termes de parcours. C'est notamment le cas de conseillères et conseillers techniques de service social (CTSS) qui assument des fonctions ailleurs occupées par des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales (IASS) ou des inspecteurs jeunesse et sports (IJS), deux corps avec un déroulé de carrière et un indice terminal très supérieurs. Aucun détachement n'est envisagé dans le corps des IASS et le statut des CTSS ne prévoit pas les conditions d'une possible intégration dans le corps des IASS (ou celui des IJS), dispositions qui pourraient permettre de valoriser ce type de parcours d'encadrement.

Ce mode de gestion se traduit par l'insuffisance d'une vision fonctionnelle des métiers et par une approche par corps et catégories d'agents.

### **1.4 L'encadrement intermédiaire en DDI est en charge de la mise en œuvre concrète des politiques publiques avec une exigence accrue d'adaptation**

Le caractère « intermédiaire » de l'encadrement suggère une forte dimension managériale d'équipes opérationnelles doublée d'une dimension essentielle d'expertise de domaine.

#### **1.4.1 L'encadrement intermédiaire est un maillon clef de l'accompagnement du changement**

Les entretiens menés auprès des préfetures, des directions régionales et des administrations centrales confirment le rôle-clef des cadres intermédiaires en termes :

- de transmission d'information et de déclinaison des politiques publiques jusqu'à leur niveau opérationnel ;
- de management du changement organisationnel ou de l'adaptation aux évolutions dans leur champ d'activités.

La capacité d'adaptation et la réactivité de ces agents sont sollicitées en permanence, ce qui contribue bien sûr comme l'ont souligné les entretiens à l'intérêt du métier, mais génère aussi une pression réelle. Maillon essentiel de la déclinaison territoriale des politiques de l'État, ces cadres jonglent en permanence avec la nécessité d'« emmener leurs équipes » en insufflant le sens de l'action et en organisant des moyens d'intervention parfois dégradés (effectifs, compétences, outils informatiques/bases de données...). Ils

---

<sup>14</sup> Voir notamment, la lettre circulaire en date du 19-12-2014 de la DGAFP et de la DSAF adressée aux secrétaires généraux et directeurs des ressources humaines des ministères ayant pour objet « Amélioration de la gestion des ressources humaines dans les directions départementales interministérielles ».

<sup>15</sup> Voir la lettre circulaire du 19-12-2014 précitée et le décret n°2014-1527 du 16-12-2014 portant création d'une indemnité différentielle temporaire (IDT) pouvant être allouée à certains fonctionnaires de l'État exerçant leurs missions au sein d'une direction départementale interministérielle mis en œuvre par arrêté du même jour.

doivent assurer en outre le maintien de leur expertise (temps long) dans un contexte où l'urgence des réponses à apporter domine.

#### **1.4.2 La maîtrise du domaine, qu'elle soit réglementaire, financière ou technique, reste essentielle**

Ce point revient systématiquement dans le discours des agents concernés comme dans celui des préfets ou de leurs représentants, des directions régionales et des administrations centrales. L'expertise-métier distingue l'encadrement intermédiaire de l'encadrement de direction. Ce dernier s'implique davantage dans la cohérence d'ensemble et la définition d'un cap, d'une stratégie managériale sans nécessiter la maîtrise pointue de tous les domaines.

La technicité, la spécialité ou l'expertise sont des vocables utilisés pour marquer la nécessaire connaissance du domaine par le cadre intermédiaire qui doit être en capacité :

- d'être l'interlocuteur privilégié des services préfectoraux, des directions régionales et des administrations centrales lorsqu'il s'agit de répondre à leurs sollicitations ou d'œuvrer à la déclinaison opérationnelle des stratégies nationales et régionales au niveau départemental ;
- de porter un projet auprès des partenaires extérieurs (collectivités territoriales, organisations professionnelles, associations...).

#### **1.5 La mission estime de 1 500 à 5 000 agents le nombre de cadres composant l'encadrement intermédiaire selon l'approche retenue**

Faute de définition partagée de l'encadrement intermédiaire, la mission propose de retenir, à partir d'un faisceau d'indices concordants, quelques éléments structurants de définition tirés du positionnement de ces cadres, des fonctions et des responsabilités qu'ils assument, ainsi que des compétences requises pour les exercer :

- par référence aux activités et fonctions :
  - chargés du management d'une équipe ;
  - chargés de la mise en œuvre concrète de politiques publiques dans le cadre de l'exercice d'une fonction métier, en interne au sein de leur DDI et en externe dans la représentation de leur direction ;
  - en capacité de développer une expertise, qu'il s'agisse de compétences techniques et managériales acquises ou en voie d'acquisition ;
- par référence au positionnement :
  - agents de catégorie A ou B, chargés d'une fonction d'encadrement de personnels, responsables de « services » (ou de « pôle ») et adjoints à ces agents ;
  - participant aux réunions de direction (« CODIR ») ;
  - disposant d'une délégation de signature formellement identifiée de la part du directeur départemental et chargés de contribuer à l'évaluation des agents placés sous leur autorité ;
- par référence à la définition des corps.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

En croisant ces approches, la mission estime l'encadrement intermédiaire en DDI à :

- environ 1 500 agents en ne retenant que le seul niveau n-1 (secrétaires généraux et autres chefs de service), compte tenu d'une moyenne de 6 services par DDI ;
- environ 5 000 agents en intégrant tous les niveaux hiérarchiques d'encadrement et les catégories A et B.

Les données reconstituées par la mission sont reportées dans le tableau récapitulatif ci-dessous, dont le détail et la méthodologie suivie par ministère figurent en annexes 10 à 14. Elles ne constituent que des ordres de grandeur dont la cohérence est confortée par les résultats de l'enquête en ligne présentée ci-dessus.

**Tableau 4 : Encadrement intermédiaire des DDI par ministère de rattachement (estimations)**

Origine ministérielle des agents  (sources des données)	Écologie  (DRH mai 2017)	Agriculture  (RAPS mai 2017)	Affaires sociales, Jeunesse et sports  (SGMAS-DRH 2017 (au 31-12-2015))	Économie et Finances  (DRH (données mai 2017), traitement mission)	Intérieur  (DRH (données mai 2017), traitement mission)	Totaux  (mission)
Cadres n-1	nd	608	nd	nd	nd	<b>Environ 1 500</b>
n-2	nd	715	nd	nd	nd	
Total encadrement intermédiaire en DDI	<b>2 961 ETP</b> dont 1 756 A et 1 205 B	<b>1 323 agents</b> dont 644 femmes (49 %) et 679 hommes)	<b>375 agents</b> dont 354 A dont 58 % de femmes 21 B et C dont 62 % de femmes	<b>141 agents</b> dont 72 femmes (51 %) et 69 hommes	<b>208 agents</b> dont 124 femmes et 84 hommes ; 185 agents A et 23 agents B	<b>Environ 5 000</b>
Dont en DDT(M)	2 884	882			98	
Dont en DDCS	59	1	375 (non compris 76 délégués des droits des femmes)		64	
Dont en DDCSPP	12	190		35	16	
Dont en DDPP	7	250		106	18	
<i>Pour mémoire (bilan social DDI - DSAF 2015)</i>						
Total catégorie A (y compris A+)	2 000	2 126	1 297	1 058	260	6 741
Total catégorie B	6 497	5 025	785	603	1 438	14 348

Source : ministères (voir en tête de colonne) et mission, voir détail en annexes 10 à 14<sup>16</sup> ; « nd » : données non disponibles.

<sup>16</sup> Certains chiffres portent sur des ETP, d'autres sur des emplois occupés, d'autres comptent les postes vacants. L'estimation des catégories A en situation d'encadrement intermédiaire est très diverse d'une DRH à l'autre. Pour exemple, au ministère chargé de l'Écologie « Ont été identifiés les agents comportant dans leur libellé de poste les termes « chef », ou « responsable », ou « commandant » ou « capitaine » ; à l'inverse le ministère de l'économie et des finances ne retient que les agents de catégorie A à partir du grade d'inspecteur principal et les inspecteurs occupant un emploi « d'inspecteur expert-encadrant ».

## 2 DES PARCOURS QUI DOIVENT S'ADAPTER À UN CONTEXTE DE PLUS GRANDE INCERTITUDE ET MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES NÉES DE L'ORGANISATION INTERMINISTÉRIELLE

La mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE) a entraîné au niveau départemental un bouleversement du paysage administratif qui a créé, pour de nombreux cadres, un sentiment d'incertitude et de perte de repères.

Traditionnellement, un parcours de cadre pouvait s'achever en département par la prise d'un poste de direction, chef d'un service départemental. Or, la RéATE, en regroupant les directions, a mécaniquement entraîné une diminution du nombre de ces postes de direction et a ouvert la concurrence pour ce type d'emplois. Le contenu même du poste de directeur départemental a été modifié puisque ces emplois sont désormais clairement interministériels et sont perçus comme moins « techniques ».

Ce sentiment d'incertitude semble mieux assumé par les jeunes générations, mais le ressenti de blocage des carrières et de complexification des parcours est largement partagé par les cadres.

### 2.1 La prise de poste du cadre intermédiaire en DDI doit être mieux accompagnée dans sa triple spécificité managériale, experte et interministérielle

Sur la base des données résultant des 108 entretiens réalisés par la mission auprès de cadres intermédiaires en DDI (cf. annexe n°6), il apparaît que moins de la moitié des cadres rencontrés a bénéficié d'une formation à l'occasion de leur prise de poste, ce qui est insuffisant au regard des responsabilités exercées.

Trois fonctions s'imposent pour le cadre intermédiaire en DDI : expert de son métier, ayant à manager une équipe et devant maîtriser un cadre interministériel.

Sur ces trois volets, un accompagnement devrait être assuré dès la prise de poste.

- 1) Sur le plan des **formations « métiers »** l'offre, qui relève de chaque direction d'administration centrale, est abondante et semble donner satisfaction.

Il convient toutefois de veiller à ce que l'information sur les formations soit bien diffusée à l'ensemble des acteurs et que ces formations soient réellement ouvertes à tous quelles que soient leurs origines ministérielles. Les cadres intermédiaires peuvent en effet être appelés à encadrer des missions qui ne relèvent pas de leurs métiers d'origine et il est donc nécessaire qu'ils puissent bénéficier des formations proposées en la matière même s'ils ne relèvent pas du ministère qui pilote cette politique publique.

- 2) Pour les **formations au management**, les situations sont plus diverses.

Plus de 70 % des cadres rencontrés par la mission (cf. annexe 6) indiquent avoir déjà suivi une formation au management.

L'offre en matière de formation continue est abondante aussi bien de la part des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) que des ministères. La DSAF organise quant à elle des sessions dédiées aux nouveaux secrétaires généraux de DDI. Créées en 2009, les PFRH, parties intégrantes des SGAR placés auprès des préfets de région, ont notamment pour mission de concevoir un plan régional de formation qui tienne compte des priorités fixées chaque année par la DGAFP (cf. circulaire du 17 octobre 2016).

Ces formations sont globalement considérées comme satisfaisantes, mais plusieurs cadres signalent l'absence quasi complète de présentation de l'environnement interministériel qui constitue pourtant une caractéristique forte de leur structure administrative d'affectation. Ces formations devraient comporter une sensibilisation aux autres attributions et missions exercées au sein de la DDI et une présentation des métiers des autres acteurs avec lesquels ils doivent interagir au quotidien.

- 3) C'est sur le troisième volet, relatif à **l'interministérialité**, que les marges de progrès sont les plus importantes.

Dès la prise de poste, la composante interministérielle de la fonction de cadre intermédiaire en DDI doit être prise en compte. En effet, le cadre en DDI doit être en capacité d'arbitrer et d'articuler la mise en œuvre sur le territoire de politiques publiques qui ne relèvent pas toutes de son métier et de son administration d'origine. Ceci constitue une forte spécificité de son poste. Le premier baromètre social des DDI, de mars 2017, montre que le sentiment d'une « culture commune » à la DDI n'est pas partagé par tous.

C'est pourquoi la mission estime qu'il est nécessaire que la DGAFP et la DSAF, en lien avec les ministères, construisent un modèle de parcours d'accompagnement à la prise de poste en DDI pour les cadres intermédiaires. Sa mise en œuvre relèverait de la responsabilité du préfet de région qui dispose de la PFRH.

Ce parcours de formation à l'occasion de la première prise de poste d'encadrant en DDI devrait être adapté au profil de chacun et pourrait être multiforme.

La formation aux fondamentaux du management, pour ceux qui n'ont pas déjà bénéficié de formation en la matière, devrait privilégier les formations en interministériel sous la responsabilité de la PFRH afin de favoriser les échanges de pratiques entre cadres d'origines diverses. Ce brassage des cultures serait en effet enrichissant pour les cadres.

Il convient également de s'attacher à développer une meilleure connaissance à la culture des « autres », aussi bien en termes de connaissance des missions que de connaissance des modes et des habitudes de fonctionnement. Cette action doit permettre au cadre opérationnel de mieux s'adapter à la multiplicité des services de sa direction et à la diversité des parcours et attentes des agents qui la composent.

En ce domaine, les formations peuvent prendre des formes variées :

- formation en présentiel sur les pratiques et les cultures professionnelles<sup>17</sup>, qui serait proposée par la DSAF qui a en charge l'animation du réseau des DDI, avec l'appui des différentes directions d'administration centrale (DAC) ;
- formation du type « vis ma vie », dans le cadre d'une « semaine d'acculturation » lors de la prise de poste en tournant dans l'ensemble des services de la DDI et qui pourrait être complétée également par une journée en préfecture et dans une autre DDI ;
- formation à distance, qui pourrait être proposée par la DSAF avec l'appui des ministères.

L'objectif de ce cursus est de faciliter l'acculturation du cadre dans une structure interministérielle et d'accompagner ainsi l'évolution de son métier de manager technique vers un rôle de plus en plus tourné vers l'intégration de politiques publiques diverses.

---

<sup>17</sup> Ces formations pourraient s'inspirer du stage d'une journée de la DGCCRF sur la « connaissance des enjeux et priorités des politiques portées par la DGCCRF » qui devraient être plus largement ouverts aux cadres intermédiaires.

Au vu des entretiens réalisés par la mission, il apparaît que des cadres n'ont pas forcément accès aux formations qui les intéressent quand celles-ci ne sont pas organisées par le ministère dont ils dépendent pour leur gestion. De plus, certains regrettent que l'information touchant aux offres disponibles ne soit pas mieux organisée, leur permettant d'avoir une vue d'ensemble des formations dont ils ont besoin. Enfin, des critiques sont émises sur la durée des formations au management que les cadres ont du mal à intégrer dans leurs emplois du temps surchargés. Afin d'en tenir compte, des formations ciblées sur des aspects très précis du management pourraient également être organisées en modules très courts, à l'instar des pratiques de la PFRH du Grand Est qui a institué des matinales du management.

**Recommandation n°1 : Concevoir au niveau national et décliner en région des formations à la prise de poste des cadres intermédiaires en DDI comportant trois volets modulés selon le profil de chacun : formation au management, semaine d'acculturation aux services territoriaux de l'État dans le département, modules de formation aux cultures et métiers de sa DDI. Rendre systématique l'ouverture des formations de tous les ministères pour les cadres intermédiaires des DDI.**

Certains cadres intermédiaires peuvent ressentir un réel sentiment d'isolement en se retrouvant en DDI, en position de « chef de service » ou de « chef de pôle » (n-1), sans pouvoir bénéficier dans leur direction de l'appui d'un collègue de leur métier.

Cela peut être le cas, particulièrement en DDCSPP, pour de jeunes inspecteurs de la jeunesse et des sports, affectés à l'issue de la réussite au concours, des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, en première affectation à l'issue de leur formation initiale à l'EHESP<sup>18</sup> ou des inspecteurs principaux de la DGCCRF à l'issue de leur formation. Cette situation d'isolement semble conduire de nombreux jeunes cadres à quitter les DDI dès qu'ils ont en la possibilité, parfois moins de deux ans après leur affectation, pour rejoindre des structures, les directions régionales notamment, où ils seront moins en fragilité.

La mise en place d'un dispositif de tutorat ou de compagnonnage, à l'image de ce qui est maintenant mis en place pour les inspecteurs principaux de la DGCCRF et dans une certaine mesure pour les inspecteurs jeunesse et sports, doit être généralisée. Elle permet en effet aux jeunes de confronter leurs idées en toute confiance et liberté auprès de cadres plus expérimentés qui sont à leur écoute, sans avoir de responsabilité hiérarchique à leur égard dans leur département ou dans un autre.

**Recommandation n°2 : Instituer pour tous les cadres intermédiaires un dispositif de compagnonnage ou tutorat en dehors de la ligne hiérarchique.**

## 2.2 L'intérêt du service impose une gestion décloisonnée des parcours

Lors de la mise en œuvre de la RéATE à l'échelon départemental, il avait été indiqué aux agents que la réforme serait de nature à favoriser les parcours interministériels au niveau local. Or, plusieurs cadres ou directeurs rencontrés par la mission ont fait part de leurs vives déconvenues en la matière.

Le système reste en effet complexe dans la mesure où, pour respecter la gestion par BOP, le recrutement d'un agent d'un ministère sur un poste relevant d'un autre ministère n'est possible que si ce recrutement est compensé dans le même temps par un départ en sens inverse d'un agent du même ministère que l'agent ainsi recruté. Ce système, dit « des compteurs », impose des démarches longues, difficiles et toujours incertaines.

<sup>18</sup> École des hautes études en santé publique.

Si la question n'est pas spécifique à l'encadrement intermédiaire en DDI, elle se pose avec plus d'acuité pour ce niveau de responsabilité dont la nature est de mettre en œuvre et de coordonner des politiques ministérielles diverses.

La mission propose pour favoriser les possibilités de parcours interministériels au niveau local, qui correspondent à une attente pour certains agents, d'expérimenter un décloisonnement des « compteurs ministériels »<sup>19</sup>. L'effet devrait en être relativement limité si l'on se réfère au nombre de mouvements en 2015 qui s'élève à environ 2 000 entrées et sorties de catégories A<sup>20</sup>.

**Recommandation n°3 : Expérimenter sur un exercice budgétaire une neutralisation des compteurs ministériels pour les mouvements de tous les cadres de DDI.**

La réforme de l'administration territoriale de l'État repose sur une distinction claire entre l'échelon régional, qui est le niveau de pilotage des politiques publiques, et le niveau départemental, qui est l'échelon de mise en œuvre de ces politiques sur les territoires au plus proche des préoccupations des citoyens. Cette distinction a conduit à la création au niveau départemental des directions interministérielles qui permettent de simplifier l'organisation administrative départementale et de favoriser les synergies entre services.

Pour contribuer à l'efficacité de ce mode d'organisation, et fluidifier les relations entre les échelons départementaux et régionaux, il est dans l'intérêt des services de disposer de cadres qui alternent dans leur parcours des postes dans les différents niveaux de l'administration territoriale de l'État. Ainsi, les ministères chargés de l'agriculture et de l'économie encouragent les mobilités entre les différents niveaux territoriaux sans les hiérarchiser<sup>21</sup>. Dans d'autres champs ministériels, certains facteurs, notamment indemnitaires, sont de nature à contrarier cette nécessaire fluidité des parcours. Ainsi, le régime indemnitaire d'un chef de service en DRÉAL est plus favorable qu'en DDT. La mise en œuvre du RIFSEEP pour les corps concernés n'a pas été l'occasion de modifier cette situation.

De nombreux cadres intermédiaires rencontrés lors des entretiens conduits en DDI estiment que la mobilité vers une direction régionale est difficile, a fortiori dans le contexte de la fusion des régions. La mission n'a pas été en mesure de réunir les éléments permettant d'objectiver cette perception, en partie fondée sur une insuffisante transparence des critères d'affectation et des situations respectives suivant les catégories de poste.

En outre, il convient particulièrement de veiller à ce que les mobilités interministérielles ne pénalisent pas les parcours individuels.

**Recommandation n°4 : Homogénéiser les cotations de postes et régimes indemnitaires entre services régionaux et départementaux pour favoriser les parcours alternés.**

---

<sup>19</sup> Initialement, le principe d'une compensation des entrées et sorties a été institué par une instruction du SGG du 20 avril 2011 pour faciliter les mobilités en intra-départemental entre ministères (instruction ayant pour objet « Facilitation des mobilités intra-départementales et inter programmes budgétaires et mise en place d'un dispositif de compensation locale ») ; l'application de ce principe de compensation en intra-départemental et au-delà s'avère génératrice de blocages et défavorables aux ministères disposant du moins d'effectifs.

<sup>20</sup> Voir bilan social DSAF 2015 : 8 000 mouvements d'entrées et sorties toutes catégories d'agents confondues.

<sup>21</sup> Voir la circulaire SG/SRH/2014-471 du 18/06/2014 complétée par la note 2016-266 du 30/03/2016 donne une orientation sur les parcours professionnels des corps de catégorie A du ministère chargé de l'agriculture. Elle définit la mobilité structurelle et propose une grille indicative de classement des postes selon le niveau de parcours.



## 2.3 Les parcours doivent favoriser l'alternance entre fonctions d'encadrement et fonctions de conduite de projet ou d'expertise

Compte tenu de la réduction du nombre de postes de direction et de la concurrence accrue, la notion même de parcours ne doit plus être appréhendée seulement « verticalement », mais aussi « horizontalement ».

À titre purement indicatif, si l'on considère qu'il y avait une moyenne de 7 directions départementales par département, avec un directeur par structure, le nombre de postes de direction potentiel était de 700 (pour 100 départements), le double si l'on considère un adjoint par structure. Le nombre de directeurs et d'adjoints en DDI est d'un peu moins de 500, la diminution est donc d'un peu moins d'un tiers. Toutefois, cette réduction fréquemment citée est à nuancer en fonction du nombre de DDI par département, de la création d'organismes nouveaux du type : agences régionales de santé, directions interdépartementales des routes... En outre, la cotation en emplois fonctionnels des postes non seulement des directeurs mais aussi des directeurs adjoints désignés dans chacune des DDI compense en partie l'évolution. Au final, c'est tout autant le contexte de concurrence interministérielle accrue et de réorganisations institutionnelles et géographiques que la réduction des postes qui rend le parcours des cadres plus incertain.

Accompagner la prise de poste, l'exercice managérial au quotidien, mieux animer les réseaux, faciliter le passage entre administrations ne suffiront pas si d'autres perspectives ne sont pas ouvertes pour favoriser le rajeunissement et la féminisation encore bien faible des emplois de direction. Il importe en outre d'avoir pour ceux qui ne deviendront pas directeurs comme ceux qui, trop « vieux », ne le seront plus, des perspectives motivantes, alors même que l'allongement de la durée de travail rend le sujet plus complexe.

En dépit de tous les cloisonnements qui perdurent, le mode projet est de plus en plus fréquent en DDI. Plusieurs cadres ont des lettres de mission sur des projets transversaux portant notamment sur la GRH, l'accompagnement du changement, le partage de bonnes pratiques entre cellules. Si tous relèvent l'intérêt de ce type de démarche, beaucoup précisent aussi que cette mission n'est pas reconnue véritablement dans leur parcours, si ce n'est par leur direction. D'autres cadres ont eu des parcours dans différentes administrations ou bien sont détenteurs dans des domaines très « pointus » d'une expertise indispensable. Il faut pouvoir valoriser ces autres postes en les faisant apparaître comme des « affectations » comptant dans le parcours et envisager certaines bonifications pour l'avancement par exemple. Le statut d'emplois de directeurs de projet et experts de haut niveau, dont l'affectation auprès d'un directeur de l'administration territoriale de l'État est prévue par le décret relatif aux experts de haut niveau et aux directeurs de projet<sup>22</sup>, ne permet pas de répondre au besoin de l'ensemble de l'encadrement intermédiaire des DDI compte tenu des conditions restrictives d'accès<sup>23</sup>. L'extension et l'adaptation de ce dispositif doivent par conséquent être recherchées.

**Recommandation n°5 : Ouvrir la possibilité de nouvelles fonctions valorisant les parcours diversifiés des cadres intermédiaires (« chefs de projet territoriaux », « experts territoriaux de haut niveau »), alternant fonctions d'encadrement, de conduite de projet ou d'expertise.**

<sup>22</sup> Cf. article 4 du décret n°2008-382 du 21 avril 2008 relatif aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet des administrations de l'État et de ses établissements publics.

<sup>23</sup> Cf. article 9 du décret précité : « I.- Peuvent être nommés à l'emploi d'expert de haut niveau ou de directeur de projet les fonctionnaires appartenant à un corps civil recruté par la voie de l'École nationale d'administration ou de l'École polytechnique, ou à un corps ou cadre d'emplois relevant de la catégorie A ou assimilée et dont l'indice terminal est au moins égal à la hors-échelle B, les magistrats de l'ordre judiciaire, les officiers de carrière détenant au moins le grade de colonel ou un grade équivalent de la hiérarchie militaire et les membres du corps du contrôle général des armées. II.- Pour être nommés aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet, les agents mentionnés au I doivent justifier, au moment de leur nomination, d'au moins huit années de services effectifs accomplis soit dans un ou plusieurs des corps ou cadres d'emplois mentionnés au I ou dans le corps judiciaire, soit dans les corps des officiers de carrière ou assimilés. (...) ». Seuls certains corps remplissent d'ores et déjà ces conditions.

## **2.4 La conciliation des aspirations individuelles d'une population de cadres en cours de renouvellement avec l'intérêt du service passe par une meilleure diffusion de l'information et un accompagnement des mobilités**

Les cadres des nouvelles générations ne souhaitent pas toujours faire de mobilité géographique en raison de leur volonté de préserver un certain équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle (travail du conjoint, scolarité des enfants, familles recomposées...). Lorsqu'ils cherchent à changer de poste sans avoir à déménager avec leur famille, il est important qu'ils puissent faire des mobilités fonctionnelles, à l'intérieur de leur direction départementale, dans les autres services de l'État présents localement ou encore dans les collectivités territoriales. Plusieurs cadres rencontrés en DDI ont fait part à la mission de leurs difficultés à trouver un nouvel emploi sur place, dans un contexte marqué par la réduction du nombre de postes d'encadrement.

Tout d'abord, il convient de développer l'information sur l'ensemble des possibilités offertes dans un bassin d'emploi local. De plus, il est nécessaire d'atténuer les différents freins à la mobilité : différences de régimes indemnitaires, cotisations retraite plus élevées pour les fonctionnaires d'État qui partent en collectivités territoriales, ce qui constitue un handicap financier pour la collectivité...

Les PFRH ont notamment pour mission d'accompagner les mobilités et d'organiser un marché de l'emploi public local. Pour ce faire, elles ont la charge de la gestion des bourses régionales interministérielles de l'emploi public (BRIEP). Pour être réellement efficaces, celles-ci doivent être alimentées de façon systématique par les différents employeurs avec les informations utiles sur la nature des postes ouverts et des compétences requises. La mutualisation des offres d'emploi est ainsi une condition indispensable de réussite des BRIEP et de leur intérêt pour ceux qui veulent enrichir leur parcours grâce à une mobilité fonctionnelle. La mission appelle l'attention sur la nécessité de mettre en pratique la diffusion systématique dans les BIEP des PFRH des vacances de postes en DDI et de favoriser plus largement la diffusion des offres d'emplois publics.

De plus, certains territoires sont peu attractifs, en raison de la faiblesse du nombre d'emplois disponibles, notamment pour les conjoints, de manques importants dans l'offre étudiante pour les enfants ou du coût de la vie et des loyers trop élevé... Dans ces villes où sont affectés prioritairement les sortants d'école, il serait utile que les services de l'État puissent se concerter pour mieux accompagner les agents dont la présence est indispensable à la continuité de l'État en département.

## **2.5 L'accès aux emplois de direction doit être plus attractif et ouvert pour l'encadrement intermédiaire des DDI**

De 2015 à juillet 2017, sur les 128 nominations sur emplois de directeurs en DDI pour des agents qui n'occupaient pas déjà ce type d'emplois, seules 35 ont concerné des cadres intermédiaires de DDI (27 %) (cf. annexe n°7).

L'accès aux emplois de direction était le débouché naturel d'une carrière de cadre dans la plupart des corps de catégorie A présents dans les DDI. Mais la création des DDI a mécaniquement réduit ce débouché qui est devenu plus sélectif. Cette situation nouvelle a conduit de nombreux cadres intermédiaires à s'interroger sur leurs possibilités de parcours et sur leurs aspirations.

De façon un peu paradoxale, de nombreux cadres intermédiaires indiquent qu'ils n'aspirent pas aux emplois DATE et n'envisagent donc pas de candidater sur ces emplois car ils ont le sentiment que ces postes sont éloignés de la « technique » et du « métier », voire qu'ils sont des postes « politiques ». Certains ne s'autorisent pas à postuler sur ces emplois, pratiquant ainsi une sorte d'autocensure. Pour d'autres, des choix ou des contraintes géographiques ou familiales peuvent être un élément d'explication.

Cette faible appétence pour des emplois DATE est confirmée par le délégué à la mobilité et aux carrières de la DSAF qui fait le constat d'un nombre restreint de candidatures des cadres intermédiaires des DDI.

Le mode de sélection des candidatures peut être en partie responsable de cette désaffection. Ainsi, un cadre qui a été candidat et qui n'a pas été retenu n'a pas de retour sur sa candidature et peut se décourager rapidement alors qu'il dispose d'un réel potentiel.

Le niveau d'information et de préparation des cadres intermédiaires à cet exercice est en outre très variable selon les corps d'appartenance et reste de la responsabilité des ministères d'origine. Ainsi, le MAA propose, après sélection des candidatures par la délégation aux mobilités et aux carrières une formation de 10 jours pour « accompagner et préparer les chefs de service ou agents de niveau équivalent à la prise de poste d'un emploi de direction en département ou en région »<sup>24</sup>. De la même façon, la DGCCRF a mis en place pour les cadres CCRF qui le souhaitent, à partir du grade d'inspecteur principal, un module de formation de 4 jours de « préparation des postulants aux emplois de DDI et DDI adjoint de l'administration territoriale de l'État » (cf. annexe n°8).

Ce type de préparations doit être encouragé car elles permettent aux cadres intermédiaires, en les préparant au mode de sélection spécifique à ces emplois, de lever des réticences et ainsi d'élargir le vivier.

Il est en effet essentiel pour la réussite des DDI, et de l'interministérialité, que les meilleurs cadres des DDI soient candidats aux postes de direction qui nécessitent une double compétence, d'une part, de connaissance des métiers, et pas uniquement de son métier d'origine, et, d'autre part, de management dans un contexte d'interministérialité.

Enfin, on doit noter que la modification en juillet 2015<sup>25</sup> du décret n°2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois DATE, qui a changé les conditions d'accès aux emplois des groupes I et II (art. 13), a envoyé un signal très négatif aux agents des différents corps qui ne peuvent plus, de plein droit, être candidat sur certains de ces emplois. C'est le cas notamment des inspecteurs de la CCRF, des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, des ingénieurs des travaux publics de l'État et des attachés de l'administration de l'État, alors même qu'ils occupent aujourd'hui une part importante des postes DATE en DDI (cf. annexe n°7). Le SG-Bercy et la DRH de la DGCCRF ont d'ailleurs indiqué à la mission que cela réduisait considérablement leur vivier potentiel de candidats et qu'il allait donc être très rapidement difficile pour cette administration de trouver des candidats pour certains de ces emplois.

**Recommandation n°6 : Diffuser l'information sur l'accès aux emplois de direction, ouvrir les conditions statutaires d'accès pour en renforcer l'attractivité pour tous les cadres intermédiaires de DDI et développer les formations de préparation aux fonctions de direction.**

La procédure de sélection des candidats aux emplois DATE en DDI débute par une sélection sur dossier (lettre de motivation, CV, état de service...) puis se poursuit, pour une partie des candidats, par un entretien avec le préfet et, pour les postes de directeurs adjoints, avec le DDI. Les directions d'administration centrale ne sont consultées que sur la liste des candidats sélectionnés par le préfet.

Cette procédure ne permet pas, en pratique, au préfet et aux services du Premier ministre, de bénéficier de la bonne connaissance que les ministères ont des cadres de leurs administrations, notamment sur le plan des compétences managériales dont ils ont fait preuve tout au long de leurs parcours.

<sup>24</sup> Cf. note de service SG/SRH /SDDPRS 2016-978 du 12 décembre 2016.

<sup>25</sup> Décret n°2015-984 du 31 juillet 2015 portant diverses mesures relatives à certains emplois de l'encadrement supérieur de l'État et à l'accompagnement des fonctionnaires occupant des emplois supérieurs concernés par la nouvelle organisation des services déconcentrés régionaux.

C'est pourquoi il serait utile, pour éclairer en premier lieu le choix des préfets, de demander aux administrations centrales de formaliser des avis sur les candidatures qui leur sont adressées après la publication des avis de vacances.

De plus, dans leur rôle de manager d'une DDI, il revient aux directeurs et aux directeurs adjoints d'informer leurs cadres de niveau n-1 sur ces débouchés, de repérer les potentiels et d'en tenir informées les administrations centrales des ministères d'origine des cadres intermédiaires qu'ils ont ainsi identifiés.

**Recommandation n°7 : Faciliter l'accès des cadres intermédiaires de DDI aux emplois de direction , soit en demandant aux administrations centrales de transmettre aux préfets des avis sur tous les cadres qui candidatent aux emplois de direction, soit en confiant le soin aux services du Premier ministre de proposer aux préfets une liste de plusieurs noms issus de la concertation interministérielle.**

### **3 DES CADRES INTERMÉDIAIRES « ENTRE LE MARTEAU ET L'ENCLUME » QUI DOIVENT ÊTRE MIEUX ACCOMPAGNÉS POUR EXERCER LEUR RÔLE CLEF ET RÉPONDRE AUX BESOINS LOCAUX DE COMPÉTENCES**

#### **3.1 La fonction d'encadrement et l'exercice des responsabilités, bien que difficiles, sont globalement jugés positivement mais la surcharge de travail est un point de vigilance**

Les entretiens de la mission comme les résultats du baromètre social des DDI révèlent la forte implication dans le travail mais aussi la position délicate de l'encadrement intermédiaire.

##### **3.1.1 L'encadrement intermédiaire ressent d'autant plus durement sa lourde charge de travail qu'il accorde une grande valeur à l'exercice de ses responsabilités et à la reconnaissance de sa hiérarchie et de ses agents**

Le sentiment d'une surcharge de travail liée à l'inadéquation mission-moyens est le point de difficulté le plus cité dans les entretiens menés par la mission (cf. annexe 6), confirmé par les directeurs et directeurs-adjoints. « *On a des agendas de ministre* » dit un cadre à la mission, « *les chefs d'unité ont la tête sous l'eau* » dit un autre. Au-delà de situations particulières liées à des vacances de poste ou un congé de longue maladie par exemple, l'exercice du métier dépasse largement le contenu de la fiche de poste et les horaires prévus par le règlement intérieur.

Certains services semblent plus particulièrement touchés : c'est notamment le cas des services d'économie agricole en DDT(M), soumis à une pression et une saisonnalité très fortes en matière d'aides aux exploitants. C'est également le cas des services en charge de l'hébergement, du logement et de la protection des personnes vulnérables sur le volet hébergement d'urgence et accueil des migrants et demandeurs d'asile en DDCS ou DDCSPP. C'est enfin le cas de certains secrétariats généraux qui peinent sous la multiplicité des statuts, des calendriers divers liés aux différents corps et gérés par les DRH d'administration centrale, des contraintes liées au système des compteurs ministériels et aggravés par les « décroissements » (personnels agriculture-écologie, et écologie-intérieur).

Cette très forte pression et cette charge de travail expliquent que la seconde difficulté la plus évoquée lors des entretiens de la mission tient à la frustration de ne pouvoir accomplir correctement son travail, d'agir dans l'urgence et de perdre le sens global de la mission. L'urgence et la surcharge permanentes ne peuvent ni ne doivent être un mode de fonctionnement. Ces éléments confirment l'importance à apporter aux questions de dégradation de la qualité de vie au travail et l'attention à porter à la prévention, la détection et la prise en charge des risques psycho-sociaux pour cette catégorie d'agents, par ailleurs eux-mêmes mobilisés pour veiller aux conditions de travail de leurs équipes<sup>26</sup>.

Les cadres rencontrés par la mission expriment aussi leur difficulté de combiner approche technique et intervention sur les dossiers et management dans un contexte de charge de travail très élevée et de manque d'effectifs. Cette préoccupation ressortait déjà largement du rapport de synthèse DDI 2016 précité : les chefs de service et les chefs d'unité participent de plus en plus directement à l'exécution des missions opérationnelles, ce qui ne leur laisse que peu de temps pour manager. S'y ajoute la contrainte souvent évoquée de devoir répondre à des commandes « urgentes » (rédaction de notes diverses pour la préfecture dans des délais contraints, production de tableaux de bord pour le niveau régional...) alors même que le cœur de mission prend du retard et que le sens des priorités leur paraît battu en brèche.

---

<sup>26</sup> Voir le rapport IGA-CGEDD-CGAAER-IGJS-IGSCRF-SGMCAS novembre 2016 « évaluation du dialogue social et de la prévention des risques psychosociaux dans les directions départementales interministérielles (DDI) ».

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

À l'inverse, deux aspects sont perçus comme valorisants par de très nombreux cadres (cf. annexe 6) : l'ambiance de travail au sein de leur équipe et de leur DDI, l'esprit de solidarité d'une part et, la reconnaissance du travail accompli, d'autre part, qu'elle vienne de la hiérarchie (direction, préfecture), de l'équipe, ou des partenaires (collectivités locales et élus, autres administrations) ou usagers.

### Encadré n° 3 : Perception de leur situation par les cadres intermédiaires rencontrés par la mission

Lors de ses déplacements, la mission a mené des entretiens individuels avec plus d'une centaine de cadres intermédiaires (voir détail en annexe 6). De façon systématique, il a été demandé ce qui était perçu par chacun comme étant le plus facile ou le plus valorisant d'une part, le plus difficile ou le plus contraignant d'autre part. En synthèse, les réponses sont les suivantes :

Si l'ambiance de travail est citée largement en tête comme élément facilitateur du travail, c'est la reconnaissance des partenaires et la gestion de l'équipe qui sont considérés comme les plus valorisants.

Pour ce qui est considéré comme facile, c'est l'ambiance de travail, qu'elle tienne à l'équipe ou à la direction (28 mentions) qui est le plus cité, suivi de la technique et du management de l'équipe qui sont cités le plus souvent. Quelques cadres ont néanmoins indiqué que « rien n'était facile ».

Plus précisément, sont considérés comme les plus valorisants les aspects suivants :

- la reconnaissance, qu'elle vienne des partenaires, collectivités locales ou de la hiérarchie (20 mentions) ;
- la gestion de l'équipe, le management (19 mentions) ;
- faire aboutir des projets, être utile (18 mentions) ;
- la transversalité des dossiers ou sujets (11 mentions) ;
- l'animation de réseaux (10 mentions) ;

mais aussi l'autonomie (4 mentions), porter la parole de l'État (3 mentions), protéger la santé publique ou limiter la « casse » environnementale.

C'est la charge de travail, la frustration qu'elle induit alliée à une perte du sens des missions qui paraissent le plus difficile aux cadres intermédiaires.

Parmi les aspects identifiés comme les plus difficiles, la charge de travail globale jugée très importante (29 mentions) est reliée à la baisse des effectifs sans diminution concomitante des missions, les vacances de postes et l'inadéquation missions-moyens qui en résulte, le manque de temps, la « tyrannie des mails ». Suivent la frustration de ne pouvoir accomplir correctement son travail, la sensation de travail dans l'urgence et la dispersion sans bonne gestion des priorités ainsi qu'une perte de sens de leur action (21 mentions).

Difficiles aussi la gestion des agents (18 mentions) sans avoir de vrais leviers, et la multiplicité des statuts (17 mentions).

Sont également mentionnées la difficulté à combiner management et approche technique, la position même du cadre intermédiaire « coincé » entre direction et agents, la difficulté à faire vivre la transversalité et le manque de reconnaissance sur certains postes (gestion de projet).

Les contraintes liées à l'environnement ou aux outils tiennent pour l'essentiel aux relations ou demandes de la préfecture, jugées lourdes et pas toujours axées sur les priorités (9 mentions), le manque de fiabilité des outils et les relations avec les usagers (respectivement 5 mentions), l'environnement législatif trop mouvant (5 mentions) et la difficulté à combiner vie professionnelle et familiale dans un contexte régional élargi qui impose des réunions plus lointaines.

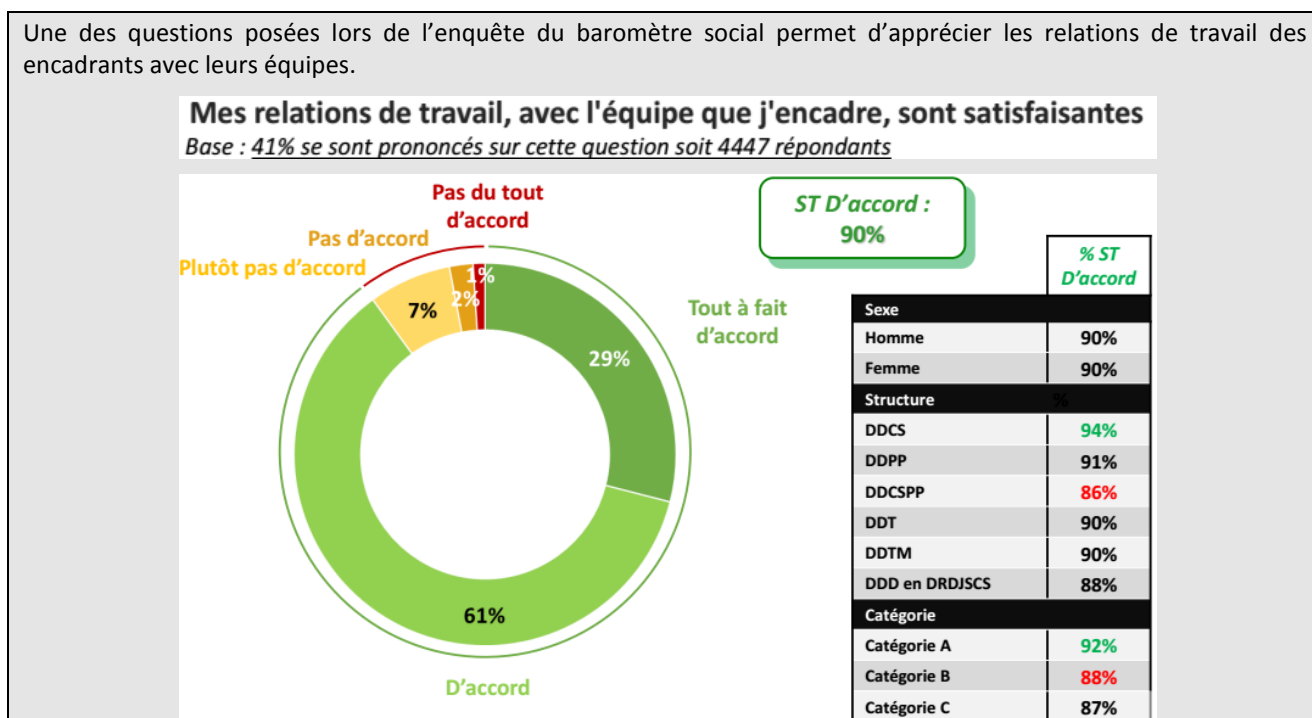
Source : mission – détail en annexe 6

### 3.1.2 Le premier baromètre social des DDI présente des résultats concordant avec les constats de la mission, tout en précisant les différences de situations entre catégories de DDI

Le premier baromètre social des DDI, livré en mars 2017 sur les perceptions des agents des DDI<sup>27</sup>, sans être spécifique à l'encadrement intermédiaire, apporte des éclairages qui permettent de préciser les constats de la mission suivant les différents types de DDI :

- les agents de catégorie A sont pour ¾ d'entre eux satisfaits de leur travail, dans une proportion équivalente à celle des agents de catégorie C. Le sens du service public, l'intérêt des missions et la bonne ambiance sont les principaux facteurs de motivation tandis que l'absence de reconnaissance de son travail et la charge de travail inadaptée justifient les perceptions négatives. Les agents de catégorie A sont les moins nombreux (46 %) à estimer leur charge de travail adaptée.
- les relations de travail avec l'équipe encadrée sont jugées satisfaisantes ainsi que l'illustre le graphique suivant.

Encadré n° 4 : Perception des relations de travail par les encadrants



Source : baromètre social des DDI – mars 2017

De la même manière, les agents, interrogés sur le niveau de satisfaction à l'égard du supérieur hiérarchique direct expriment à plus de 70 % leur satisfaction à l'égard de l'accessibilité de leur supérieur direct, de sa connaissance de l'action quotidienne des agents et du respect des engagements. Pour plus de 7 répondants sur 10, le supérieur hiérarchique direct est concerné par le bien-être de son équipe, à l'écoute et solidaire en cas de difficulté.

- La situation des DDCSPP révèle les tensions les plus fortes sur l'encadrement intermédiaire.

Les agents de DDCSPP et notamment de catégorie A manifestent des perceptions plus négatives que les autres agents. Ce résultat rejoint des constats faits par la mission sur la charge particulière qui pèse sur les cadres intermédiaires de DDCSPP, notamment pour assurer une présence aux réunions et une réponse aux

<sup>27</sup> Premier baromètre social des DDI et DDD, mars 2017 – DSAF- SGMAP.



sollicitations régionales dans des réseaux qui associent de la même manière des DDCS ou des DDPP au champ plus limité et des DDCSPP doublement mobilisés.

Les réponses aux questions sur l'existence d'une culture propre au service et/ou propre à la direction montrent d'ailleurs une différence de sensibilité entre les DD(CS)PP et les DDT(M). Dans les DDCSPP et DDPP, les répondants sont les plus nombreux à déclarer l'existence d'une culture de service et les moins nombreux à percevoir une culture commune à l'ensemble de la direction, alors que, à l'inverse, dans les DDT(M) la culture propre au service est moins marquée que le sentiment d'une culture commune à la direction.

- L'accompagnement des agents pour évoluer professionnellement en cas de changement d'affectation enregistre une majorité de réponses négatives, pour toutes les catégories d'agents et de directions. Sur ce point également, le résultat rejoint les constats de la mission.

Ces éléments confirment le rôle d'amortisseur des cadres intermédiaires et les attentes des agents à leur égard. Dans une situation de grands changements, l'action de l'encadrement intermédiaire est largement reconnue et appréciée par leurs collaborateurs. Face à ce constat, plusieurs orientations peuvent être recherchées, afin de valoriser l'engagement au travail, dont la mission a constaté qu'elle est la réalité quotidienne des cadres intermédiaires.

## **3.2 Le besoin de services déconcentrés experts sur le territoire doit être soutenu par les réseaux métiers aux niveaux régional et national**

### **3.2.1 Des besoins inégalement satisfaits selon les territoires**

La légitimité des décisions, des contrôles ou de la parole de l'État dans sa fonction d'impulsion et d'animation dépend de la capacité d'expertise des cadres intermédiaires face aux acteurs locaux de plus en plus présents et/ou structurés. Selon les domaines, le besoin en expertise pourra varier tandis que l'interministérialité permet des approches transversales renouvelées. Toutefois, la réduction rapide et forte des effectifs depuis 2010 ne s'est pas accompagnée d'une approche globale et anticipée de la gestion des compétences partant des besoins des territoires.

Sans que la mission ait pu en mesurer l'aggravation, les départements sont placés dans des situations très hétérogènes selon leur attractivité et leur capacité à fidéliser des cadres expérimentés. Ainsi, certains départements font mention de difficultés de recrutement pouvant concerner les cadres intermédiaires. Les recrutements en primo-affectation y représentent une forte proportion de l'encadrement et contribuent à la rotation rapide des cadres du niveau n-1 (chefs de service), ce qui perturbe les relations externes avec les partenaires et usagers et nuit à la légitimité de l'expertise de l'État.

L'enquête menée par la mission et présentée en première partie de ce rapport a permis d'établir qu'à la date de réalisation, sur 32 DDCSPP et 29 DDCS ayant répondu une DDCS et 4 DDCSPP n'étaient pas pourvues en inspecteur des affaires sanitaires et sociales et qu'aucun inspecteur jeunesse et sports n'exerçait dans une DDCS et 5 DDCSPP.

Certaines directions régionales ou départementales ont engagé une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences qui vise à cerner les évolutions démographiques à venir et à engager une réflexion sur les besoins à venir des services de l'État<sup>28</sup>. La raréfaction de certains postes a conduit par ailleurs à mettre en place ou à expérimenter des modalités de travail interdépartementales pour l'encadrement intermédiaire. Ainsi, dans plusieurs départements, un cadre CCRF exerce depuis 2017 sous

---

<sup>28</sup> La mission a pu constater de telles démarches dans les DDT et DDPP du Loiret, la DREAL Centre-Val-de-Loire, la DDT de la Marne et la DDT de Mayenne.



double autorité fonctionnelle pour piloter les équipes de deux départements. Dans certains départements, l'encadrement intermédiaire est assuré par des cadres de formation administrative y compris pour des fonctions requérant une expertise technique, celle-ci étant assurée par des agents placés sous leur autorité.

Comme l'ont mis en exergue les missions inter inspections réalisées en DDI<sup>29</sup>, ces situations interrogent sur la structure minimale dont devraient être dotés les plus petits départements ou sur les moyens de compenser l'éventuelle perte en compétences techniques de l'encadrement intermédiaire au niveau départemental. Un travail d'identification secteur par secteur des structures minimales requises en encadrement intermédiaire et l'étude de l'évolution démographique des corps correspondant permettrait d'orienter le dialogue de gestion national et régional et de veiller à l'équilibre global des politiques d'affectations en fonction des territoires (y compris en durée de postes...). Ce travail doit être réalisé avec les directions régionales et l'appui des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH).

**Recommandation n°8 : Définir un socle minimum d'expertise indispensable à l'accomplissement des missions ; organiser sa présence en DDI ou sa mobilisation en interdépartementalité ; engager les directions départementales et régionales à développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des cadres pour anticiper les besoins selon les territoires.**

### **3.2.2 Des réseaux métiers indispensables à l'encadrement intermédiaire et une meilleure identification des métiers de l'administration territoriale de l'État**

#### **3.2.2.1 Des réseaux métiers indispensables à l'encadrement intermédiaire**

L'encadrement intermédiaire des DDI participe à de nombreux réseaux métiers régionaux ou nationaux qui sont les outils d'animation des politiques publiques des ministères et les garants du niveau d'expertise. Les cadres intermédiaires y trouvent une forme de reconnaissance et une assurance dans l'exercice de leurs fonctions ainsi que des échanges et partages de bonnes pratiques entre pairs. Ils sont un bon moyen de rompre l'isolement et sont dans l'ensemble très appréciés des cadres intermédiaires, qu'ils soient pilotés au niveau régional ou national, que les cadres intermédiaires y participent eux-mêmes ou qu'ils chargent leurs collaborateurs d'y participer.

Certaines administrations ont rompu le lien avec les services départementaux en vertu d'une interprétation que la mission juge excessive de la nouvelle organisation interministérielle départementale : c'est le cas par exemple de la direction générale de la cohésion sociale (DGCS), qui s'est interdit d'intervenir tout en le déplorant, ou encore de la direction des sports, pour qui une incompréhension initiale subsiste sur la nature des liens qui peuvent être conservés entre les DDI et les directions centrales. Avec certaines directions centrales, comme la direction générale de l'alimentation (DGAL), le lien est resté assuré de façon régulière et sans que cela pose question au regard de la coordination des politiques par l'autorité préfectorale. Avec d'autres directions, les relations ont été progressivement reconstituées, comme avec la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF).

Pour les cadres intermédiaires qui sont, à leur niveau, les garants de l'expertise et des résultats des politiques publiques, ces distorsions peuvent conforter un sentiment de mauvaise reconnaissance de leurs compétences et de leur action et des retards dans la circulation de l'information.

---

<sup>29</sup> Voir le rapport de synthèse 2015-16, missions d'examen de l'organisation et le fonctionnement des DDI.

Selon les ministères, l'organisation des liens métiers avec le niveau territorial peut revêtir des formes diverses :

- réseaux métiers régionaux ou nationaux ;
- séminaires nationaux (DGCCRF, DGAL, DGALN, DGPE) ;
- personnes ressources référentes.

Les secrétaires généraux de DDI bénéficient quant à eux d'un accompagnement spécifique de la part de la DSAF qui les réunit deux fois par an et organise des journées de formation dédiées qui sont autant d'occasion de mise en réseau.

La DREAL est très largement mentionnée et anime ainsi de nombreux réseaux thématiques sur l'habitat, la qualité de la construction, la biodiversité, l'eau. La DRAAF est également citée, en matière de sécurité sanitaire des aliments, de santé et de protection animales, d'agroenvironnement. La DIRECCTE intervient s'agissant de la programmation des contrôles (groupe régional de programmation). La DRJSCS est plus rarement évoquée (protection des majeurs, développement des pratiques sportives pour les publics défavorisés). Certains cadres intermédiaires relèvent toutefois que ces réseaux ne vivent que peu ou pas en dehors des réunions et que l'approche est parfois très descendante.

D'autres réseaux moins formalisés existent. Il en est ainsi du réseau inter régional Pays-de-Loire-Bretagne en matière d'éducation routière, de réseaux interdépartementaux sur la gestion de l'eau, ou de réseaux départementaux de nature transversale. C'est par exemple le cas du réseau urbain mayennais qui réunit une fois par an l'ensemble des acteurs du département (État, collectivités, associations, etc.).

Quelques réseaux de référents sont animés par la direction d'administration centrale en charge de la politique : la direction de l'eau et de la biodiversité, la direction générale de la prévention des risques (DGPR) ou la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) animent par exemple des groupes thématiques ou organisent des rencontres de type séminaires sur leurs champs. À titre d'autre illustration, la DGAL dispose d'un réseau d'expertise qui compte 35 référents experts nationaux et 120 personnes ressources dans les domaines de gestion des risques vétérinaires et phytosanitaires ; la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) anime le réseau national des délégués départementaux de la vie associative.

Au-delà des rencontres et des temps d'échange et de partage, les cadres attendent aussi des réseaux (et du pilote ou de l'animateur) qu'ils puissent apporter de la matière (droit et interprétation du droit, exemples concrets), répondre aux questions posées. Beaucoup de cadres insistent sur l'intérêt de ne pas rompre le lien avec la centrale car c'est bien le regroupement de « spécialistes » sur l'ensemble du territoire national qui fait la richesse de l'échange : l'échelon régional doit être un échelon de mutualisation, de pilotage et d'animation régionale à la fois en déclinaison des orientations nationales et de prise en compte des spécificités locales.

Cependant, ces réseaux métiers sont jugés diversement utiles par un encadrement intermédiaire partagé entre de multiples missions et pressé par le temps. Au niveau régional, l'animation des réseaux est parfois critiquée pour l'insuffisante densité de son contenu et pour son éclatement. Tandis qu'un seul cadre intermédiaire de DDI met en œuvre 3, 4, voire 5 politiques publiques différentes, autant de chargés de mission en région vont en faire l'animation, ce qui rend difficile et très chronophage la participation aux réunions ou sollicitations diverses. L'organisation des réseaux régionaux n'est pas stabilisée dans les régions récemment fusionnées. Une remise à plat et un tri de l'ensemble de ces réseaux contribuerait à une meilleure organisation du travail de l'encadrement intermédiaire et à une plus forte adéquation aux besoins des services départementaux, régionaux et nationaux.

Sur le plan des outils, outre les réunions, les communications au sein des réseaux se font le plus souvent par méls, aux dires des cadres rencontrés par la mission qui ne font pas état de plates-formes numériques ou autres outils de partage. Dans un contexte où est fréquemment évoqué le facteur de stress que constitue « l'avalanche de méls », la diffusion d'informations ou les échanges entre pairs par voie de mél est devenue inadaptée et pénalisante pour l'efficacité de l'organisation du travail de cadres surchargés. Le recours à des plates-formes numériques sous la forme par exemple de communautés collaboratives doit constituer un objectif à rechercher<sup>30</sup>.

**Recommandation n°9 : Élaborer une instruction interministérielle réaffirmant l'importance des réseaux métiers pour l'encadrement intermédiaire des DDI clarifiant leur rôle, leurs positionnements et principes de fonctionnement entre l'administration centrale, régionale et départementale. Moderniser les outils des réseaux métiers (outils numériques collaboratifs).**

### 3.2.2.2 Une meilleure identification des métiers de l'administration territoriale de l'État

L'analyse des répertoires des métiers des ministères (voir annexes 10 à 14) révèle une prise en compte insuffisante des métiers en DDI et notamment de l'encadrement intermédiaire. Par défaut d'actualisation ou précision manquante, le positionnement en DDI apparaît peu identifié ou valorisé. La fonction de secrétaire général de DDI n'est identifiée que par le répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture dont émanent d'ailleurs un nombre important des cadres qui occupent ce poste. Dans d'autres ministères, à l'instar des ministères sociaux<sup>31</sup>, la fonction est encore assimilée à « responsable sectoriel » ou « chef de pôle ». Déclinés par chaque ministère dans son champ propre, les métiers sont présentés de façon générique sans forcément de référence explicite au cadre d'exercice interministériel particulier pour un cadre intermédiaire en DDI.

Ajoutée à la diversité des appellations des organigrammes de DDI, cette situation affaiblit la reconnaissance de l'encadrement intermédiaire en DDI et peut nuire à l'attractivité des postes aussi bien qu'aux mobilités. De façon plus globale, l'identification de métiers type de DDI ou de correspondance commune pour un même type d'emploi, par exemple secrétaire général de DDI, contribuerait à une meilleure visibilité de leur action et à une meilleure appréhension du niveau des responsabilités confiées à l'encadrement.

**Tableau 5 : Exemples de métiers et correspondance avec les emplois en DDI**

Emploi-référence du répertoire interministériel des métiers (RIME)	Répertoire ministériel des métiers	Emploi correspondant en DDI
	<b>Répertoire du ministère chargé de l'agriculture</b>	
Coordonnateur d'administration générale	Secrétaire général d'une DDI	Secrétaire général d'une DDI
Responsable sectoriel	Chef(fe) de service en charge de l'économie agricole	Chef(fe) de service en charge de l'économie agricole
Responsable de l'activité de contrôle	Chef(fe) de service en installations classées pour la protection de l'environnement	Chef(fe) de service en installations classées pour la protection de l'environnement
Responsable d'un projet de sécurité et de qualité sanitaires de l'alimentation	Chef(fe) de service de sécurité sanitaire des aliments ou chef(fe) de service inspection de la santé et de la protection des animaux	Chef(fe) de service de sécurité sanitaire des aliments ou chef(fe) de service inspection de la santé et de la protection des animaux

<sup>30</sup> Cf. le rapport IGF-IGA sur la transition numérique dans l'administration territoriale de l'État et le lancement d'appels à projet au titre du Plan d'investissements d'avenir pour des communautés territoriales professionnelles, juin 2016.

<sup>31</sup> Une réflexion est toutefois en cours dans ces ministères pour identifier cette fonction, comme c'est déjà le cas en DRJSCS.

Emploi-référence du répertoire interministériel des métiers (RIME)	Répertoire ministériel des métiers	Emploi correspondant en DDI
	<b>Répertoire du ministère chargé de l'économie</b>	
Responsable de l'activité de contrôle	Manager opérationnel	Chef de service
Cadre dirigeant d'un service territorial	Manager stratégique	Directeur départemental interministériel

Source : Mission (voir détail en annexes 10 à 14)

**Recommandation n°10 : Identifier dans le répertoire interministériel et dans les répertoires ministériels les métiers correspondant à l'encadrement intermédiaire en DDI et renforcer la visibilité des métiers d'encadrement en DDI.**

### 3.3 Dans un contexte de réorganisation continue, l'encadrement intermédiaire doit bénéficier d'un accompagnement fort, individuel et collectif

Le rôle joué par l'encadrement intermédiaire, dans un contexte de baisse des effectifs et d'évolution des organisations, justifie un accompagnement qui est aujourd'hui inégalement développé.

#### 3.3.1 L'encadrement intermédiaire doit être davantage impliqué dans la hiérarchisation des priorités et dans l'amélioration de l'organisation du travail

##### 3.3.1.1 La hiérarchisation des priorités

De nombreuses DDI ont produit un document d'objectifs annuels qui reste pourtant distant de l'action quotidienne et peu ou pas mentionné par les cadres. Dans une approche différente, participative mais très cadrée, la DDT de la Mayenne a développé une réflexion départementale dite « projet sur la stratégie de pilotage » impliquant l'ensemble des cadres et des agents ; le document stratégique de pilotage sert de cadre au programme annuel de service lui-même décliné en programmes annuels de pôles et de filières. Ils trouvent leur traduction dans l'entretien individuel de l'agent et ses objectifs. Cette continuité entre démarche stratégique (quelles sont nos missions, nos objectifs ultimes) et leur déclinaison opérationnelle annuelle sont manifestement très bien perçues et appropriées par l'encadrement intermédiaire qui y voit un cadre d'exercice sécurisant de l'action quotidienne.

Une définition partagée de la notion d'urgence, par exemple, par la mise à jour du plan de continuité de l'activité (PCA) conduit à une hiérarchisation structurée des priorités qui peut servir de référence et donner l'occasion d'un travail transversal entre services.

##### 3.3.1.2 L'organisation du travail

Les modalités d'animation des « services » ou des « pôles » et donc d'exercice de la fonction d'encadrant sont variables selon les directions et à l'intérieur des directions. Certaines DDI se sont dotées d'un « guide du management » ou de « charte du management ». Ce type de guide peut aussi structurer l'organisation des suppléances et les lieux de management. La DDT 53 a également rédigé une charte du CODIR pratique et concrète, ainsi qu'un guide du travail en mode projet. Il s'agit pour la direction de cette DDT de définir et de formaliser le plus possible « ce qui cadre le travail et les relations indépendamment des personnes ». Cette structuration passe par un travail d'élaboration participatif en amont.

Les CODIR auxquels participe tout ou partie de l'encadrement intermédiaire peuvent être hebdomadaires, bi-hebdomadaires ou mensuels, restreints ou élargis, parfois délocalisés. Ils ont une portée variable selon

les directions et les directeurs. Dans certaines directions, une charte de fonctionnement du CODIR a été élaborée. À travers l'examen de leur fonctionnement, se dessinent des modes de management divers et un positionnement variable des cadres intermédiaires.

Ces réunions du CODIR, conjuguées aux points réguliers informels d'arbitrage sur les questions d'actualités, sont de nature à favoriser un management participatif, à fluidifier la circulation des informations au sein de l'organisation et à développer des transversalités. L'attention des directeurs doit être appelée sur l'importance qu'ils revêtent pour l'encadrement intermédiaire et la nécessité de les structurer.

Les directeurs insistent sur leur volonté de systématiser les retours d'information notamment en cas de commande urgente. Il faut aussi expliquer la décision, surtout si au final, l'avis du cadre et de son équipe n'est pas suivi : cette pédagogie semble manquer parfois.

S'agissant de processus métiers, plusieurs DDI ont initié des démarches d'amélioration participative des processus opérationnels (APPO)<sup>32</sup> : ainsi par exemple d'une DDT sur l'accessibilité. Ce type de démarche est à encourager car elle constitue un appui au management de l'encadrement intermédiaire. Ceci contribue à mieux concilier l'amélioration de la performance et le bien-être au travail.

Au-delà de cette recherche d'amélioration de la performance globale du processus et du service, plusieurs pistes existent pour mieux gérer le temps de l'encadrement intermédiaire particulièrement contraint du fait de son obligation d'articuler la gestion des urgences et le pilotage d'une pluralité de politiques publiques. La pression de l'urgence semble s'accroître pour l'encadrement intermédiaire et requiert une anticipation et une organisation pour la limiter au maximum et préserver les travaux de moyen et long termes.

### 3.3.1.3 Rompre l'isolement

Malgré la transversalité qui se veut la « marque de fabrique » des DDI, nombre de cadres intermédiaires ont souligné leur isolement. Outre les réseaux métiers évoqués plus haut, divers vecteurs peuvent contribuer au soutien de l'encadrement intermédiaire.

Des démarches de projet de service permettent de clarifier les missions, les objectifs et les moyens tout en impliquant l'ensemble des cadres d'une direction et contribuent ainsi au décloisonnement.

Les échanges entre pairs peuvent donner lieu à des groupes d'échanges de bonnes pratiques pouvant s'ouvrir à des cadres travaillant sur la même thématique dans d'autres administrations, notamment aux cadres de la préfecture.

Ailleurs, sont initiées au niveau régional des démarches de co-développement à l'instar du groupe mis en place en région Grand-Est entre les chefs des services d'économie agricole.

Plusieurs expériences de coaching ont été présentées à la mission et manifestement bien vécues par les individus ou les équipes, à l'instar d'un coaching collectif mis en place au profit d'un service Eau et biodiversité pour travailler sur l'organisation du service. En outre, sont aussi mobilisables des prestations de coaching individuel, soit mises en place par les secrétariats généraux des ministères (à l'exemple du ministère chargé de l'agriculture), soit à l'initiative des DDI elles-mêmes qui recourent à des consultants externes.

Un autre dispositif d'accompagnement des cadres a été mis en place au ministère chargé de l'écologie et mérite d'être évoqué : le « Pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services » (PAEPS).

---

<sup>32</sup> Il s'agit d'une démarche pilotée par le SGG/DSAF et les ministères avec l'appui du SGMAP.

**Encadré n° 5 : Le Pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services**

Le PAEPS, créé il y a quatre ans, est rattaché au service du pilotage et de l'évolution des services (SPES) du secrétariat général du MTES. Il dispose d'une équipe de neuf intervenants, consultants seniors et coachs internes, formés aux techniques de l'accompagnement des personnes et des services et il s'appuie également sur une trentaine d'intervenants externes appartenant à des cabinets privés de coaching ou de co-développement professionnels.

Son offre de service s'adresse aux cadres et aux équipes dirigeantes des services centraux ou déconcentrés :

- coaching de cadre dirigeant ;
- coaching individuel ;
- coaching collectif ;
- co-développement ;
- médiation professionnelle.

Cette structure n'était pas prioritairement tournée vers l'encadrement intermédiaire, mais elle s'y consacre bien dans le cadre des coachings collectifs et de la mise en place de démarche de co-développement, mais également dans le cadre d'accompagnements individuels (en 2016, 45 % des coachings ont concerné des chefs de service et 15 % des chefs de pôle). En 2016, le PAEPS a réalisé plus d'une centaine d'accompagnements (soit 1 050 jours d'intervention) : 55 coachings individuels, 15 coachings « coup de pouce » et 48 actions d'accompagnement collectives dont 10 en DDT.

*Source : mission*

De manière générale, les outils d'aide au management sont recensés par le « guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État » élaboré par la DGAFP<sup>33</sup>.

La plupart des cadres (et des directions) ont fait mention de l'importance de préserver des moments de convivialité où l'on se retrouve en lien certes avec le travail, mais avec une approche plus libre : séminaires des cadres ; visite de réalisations portées par le service ; petits déjeuners thématiques, autant d'initiatives qui contribuent à la meilleure connaissance des uns et des autres et à l'indispensable cohésion d'équipe. Ces moments peuvent être aussi des temps de la valorisation et de la reconnaissance du travail.

La fiche d'évaluation des directeurs, commune à l'ensemble des cadres territoriaux gérés par le SGG, comporte un item relatif à l'implication et aux résultats dans le management des équipes et la gestion de la structure, décliné en neuf rubriques. L'attention des préfets et des directeurs pourrait être appelée sur l'importance d'évaluer à cette occasion la relation et la place accordée à l'encadrement intermédiaire dans les DDI, entendu largement afin de s'assurer de la mobilisation de l'ensemble de la communauté des cadres.

**Recommandation n°11 : Appeler l'attention des préfets et directeurs départementaux sur l'accompagnement, la mobilisation et la reconnaissance des cadres intermédiaires. Mettre à la disposition des directeurs des moyens d'accompagnement de leurs cadres.**

### 3.3.2 Les cadres intermédiaires doivent être accompagnés tout au long de leur parcours

Au-delà de l'accompagnement dans leurs missions quotidiennes traité supra, les cadres intermédiaires souffrent d'un déficit d'accompagnement de leur parcours.

Outre des formations, tutorat et coaching qui aident les cadres à progresser dans leur pratique professionnelle, la majorité d'entre eux ressentent le besoin d'être accompagnés dans leur parcours de

<sup>33</sup> Guide, DGAFP, janvier 2017.

carrière. La référence aux ingénieurs et inspecteurs généraux d'appui aux personnes et aux structures du ministère chargé de l'agriculture (IGAPS) est ainsi quasiment unanimement citée, par ceux qui bénéficient de ce réseau, comme par ceux qui n'en bénéficient pas.

Si les DRH des ministères portent une attention particulière aux viviers des directeurs et directeurs adjoints, tel n'est pas le cas s'agissant de l'encadrement intermédiaire des DDI, encore trop peu suivi par les missions mobilité carrières des ministères.

L'intérêt du « dispositif IGAPS » est multiple : cadres supérieurs très expérimentés, participant à l'ensemble du processus RH et présents aux CAP, les IGAPS en tirent une forte légitimité, qui vient de leur bonne connaissance des possibilités de parcours, de leur capacité à donner des conseils pertinents et de leur ancrage territorial. Leurs visites périodiques dans les DDI permettent aux agents de les rencontrer. Par ailleurs, les IGAPS échangent à ces occasions avec les directeurs et les préfets. Compte tenu de son périmètre d'intervention, l'IGAPS a, en outre, une large connaissance des pratiques et fonctionnements de plusieurs départements et régions.

### Encadré n° 6 : Le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) du ministère chargé de l'agriculture

Le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) est placé auprès de la secrétaire générale du ministère chargé de l'agriculture. Il comprend 7 missions d'appui aux personnes et aux structures interrégionales (MAPS) et un secrétariat national. Les MAPS sont composées d'ingénieurs et d'inspecteurs généraux (IGPEF, IGSPV, IGA), soit un total 34 IGAPS.

Mis en place en 2009, ce dispositif d'appui a un triple objectif :

1. Fournir un service à l'ensemble des agents employés ou gérés par le ministère et ses établissements publics.

Les IGAPS assurent un suivi personnalisé des parcours professionnels des agents et de leur déroulement de carrière. Ils sont chargés de leur apporter une information objective sur leurs sujets de préoccupation, souvent liés aux avancements et à la mobilité, dans le cadre d'une relation personnelle. Au cours des entretiens individuels réalisés dans les structures, ou dans d'autres occasions, ils exercent une mission d'écoute, de conseil et d'orientation. Les IGAPS rencontrent systématiquement les agents qui prennent leur poste et les autres agents sur leur demande.

2. Formuler des avis et recommandations aux responsables des structures.

Grâce à leur grande expérience professionnelle, les IGAPS sont en mesure de jouer un rôle de conseil auprès des directeurs sur l'organisation de leurs structures, notamment pour accompagner les changements. Ils peuvent aussi leur fournir des explications et un éclairage prospectif sur la mise en œuvre des politiques du ministère.

3. Apporter un concours aux services de l'administration centrale.

Les IGAPS sont en appui du SRH pour la gestion courante des avancements et des mobilités. Ils assurent également une mission de veille et d'expertise auprès de la secrétaire générale. Etant en capacité de détecter les compétences individuelles, ils contribuent à l'alimentation du vivier de l'encadrement supérieur. Ils sont également en lien avec les directions métiers, notamment à l'occasion du dialogue de gestion.

En 2016, les IGAPS ont visité au total 747 structures. Pour chaque DDI, ils ont réalisé une ou deux visites. Le nombre total d'entretiens avec les agents s'est élevé à 10 392, ce qui représente 43,3 % des agents à suivre.

Source : mission

Au sein du ministère chargé de l'écologie, chaque agent issu d'un corps ou grade d'encadrement supérieur a un inspecteur ou ingénieur général des ressources humaines (IGRH) de référence. Il s'agit d'un cadre expérimenté membre du CGEDD dont la mission est de concourir à l'orientation, au suivi personnalisé et à la valorisation des compétences de ces cadres. Pour les agents en poste dans les services déconcentrés, les collectivités territoriales, les organismes publics ou privés locaux, leur IGRH est en mission d'inspection générale et territoriale (MIGT). Les entretiens sont réalisés tous les deux à trois ans et sont formalisés dans une fiche normalisée. L'IGRH exerce toutefois cette fonction à temps partiel et ne rencontre que les cadres supérieurs, contrairement aux IGAPS qui assurent cette mission à plein temps et peuvent échanger avec



l'ensemble des agents qui le souhaitent. Bien qu'ils concourent à l'harmonisation des propositions de promotions, ils ne font pas partie intégrante des processus de décision en matière d'avancement et de mobilité.

Sous une forme ou une autre, tous les cadres intermédiaires de tous les ministères devraient pouvoir bénéficier d'un service de suivi/accompagnement personnalisé, qui fasse partie intégrante des outils et de l'offre de service RH en articulation avec les gestionnaires des ressources humaines au niveau central. Parmi les modalités envisageables, la mission suggère :

- d'élargir la fonction de ceux qui assument en partie ce rôle aujourd'hui (exemple des IGRH) ;
- de mobiliser des anciens directeurs de DDI ;

de développer les échanges entre les différents réseaux de suivi.

**Recommandation n°12 : Développer le suivi et l'accompagnement individuels des cadres intermédiaires des DDI dans l'exercice de leurs fonctions par un appui externe à la structure et assurant une présence régulière en département.**



## **4 UN PLAN D'ACTION INTERMINISTÉRIEL POUR CONTRIBUER À CRÉER UNE COMMUNAUTÉ DE CADRES DE L'ÉTAT TERRITORIAL**

### **4.1 Le développement d'un plan d'action pour l'encadrement intermédiaire en DDI appelle en préalable une connaissance précise, harmonisée et partagée des individus et des structures**

La première partie de ce rapport a montré la très grande hétérogénéité des données disponibles sur les cadres de DDI et l'absence de suivi global permettant de doter les administrations centrales, régionales ou départementales d'une vision d'ensemble de la situation de l'encadrement en DDI. Les individus sont connus et identifiés en fonction de leur corps d'appartenance et de leur rattachement ministériel, mais la situation des DDI ne fait pas l'objet d'une approche interministérielle fondée sur des données communes au-delà des éléments publiés dans le bilan social de la DSAF par catégories d'agents et origines ministérielles.

Dans un système de gestion qui reste ministériel, la détermination d'un minimum de données communes permettrait une agrégation utile aux discussions interministérielles par exemple pour simuler des évolutions en matière de formation, de convergence indemnitaire ou d'action sociale. Au-delà, la connaissance des positionnements respectifs des cadres en DDI aiderait à construire une vision prospective des compétences territoriales et à mieux cerner les éventuels déséquilibres territoriaux (situations de vacance de poste/ de turn-over ou de primo-affectations).

La diffusion d'une analyse d'ensemble de la situation des cadres en DDI contribuerait à une meilleure visibilité de leurs fonctions, de leurs métiers et faciliterait les enchaînements de parcours interministériels, grâce à des référentiels communs.

La mission propose par conséquent que chaque ministère fournisse une fois par an les données détaillées des cadres relevant de leur gestion et affectés en DDI, suivant un référentiel de fonctions et d'emplois types défini en accord avec la DSAF et la DGAFP. Cette agrégation pourrait concerner dans un premier temps :

- soit les seuls cadres A ;
- soit les seuls cadres intermédiaires définis comme occupant des postes de niveaux n-1 ou n-2 de chefs de pôle ou chefs de services et leurs adjoints ou positionnés sur des fonctions d'experts ou chefs de projet, ce qui supposerait une forme de reconnaissance de leur niveau de responsabilité.

Ces données pourraient reprendre celles que la mission a tenté de rassembler :

- libellé du poste ;
- intitulé (référentiels d'emplois types et de fonctions) ;
- niveau hiérarchique (n étant le niveau du directeur et du directeur adjoint) ;
- corps et grade ;
- parcours antérieur (postes occupés et mobilité entre niveaux départemental, régional, national) ;
- âge ;
- genre ;

- date de prise de fonction ou ancienneté dans le poste ;
- première affectation ou non.

**Recommandation n°13 : Développer au sein des SIRH ministériels le suivi des agents affectés en DDI ; élaborer, dans le cadre du bilan social des DDI, une présentation interministérielle agrégée et territorialisée de la situation de l'encadrement intermédiaire des DDI.**

## **4.2 La création d'une communauté des cadres intermédiaires en DDI passe par des démarches locales et le partage des bonnes pratiques entre DDI à l'échelle nationale**

Un travail coordonné entre les directions des ressources humaines et la DSAF dans le cadre d'un plan interministériel permettrait de disposer d'une base de données collaborative et dynamique, renseignée par les agents et leurs employeurs (CV, fiches de postes, etc.) à l'occasion par exemple, des entretiens professionnels menés chaque année. En outre, le lien avec une BIEP actualisée et reflétant de manière exhaustive, les postes offerts de façon à rapprocher la connaissance de l'offre (emplois) et de la demande (compétences/parcours) contribuerait à une meilleure connaissance réciproque de la part des agents, des gestionnaires et des directeurs.

À l'occasion de ses déplacements comme dans les missions effectuées chaque année sur l'organisation et le fonctionnement des DDI, de nombreuses bonnes pratiques sont relevées qui mériteraient d'être partagées. Ces pratiques concernent par exemple :

- le management :
  - charte du comité de direction (CODIR) ;
  - charte du management ;
  - cahier des charges du coaching individuel des cadres intermédiaires ;
  - ateliers de co-construction managériale ;
- l'organisation de lieux ou de temps de convivialité, de réflexion ou de partage d'information :
  - séminaire des cadres de la direction ;
  - séminaire des cadres de l'État associant notamment les DDI, la préfecture et d'autres services ;
  - création d'un lieu commun de convivialité partagé avec une autre DDI ;
- l'organisation du travail :
  - plan de répartition matricielle des tâches entre un chef de service et son adjoint ;
- la diffusion des informations :
  - fiches mémo du secrétaire général d'une DDI à destination des chefs de service sur les points clefs et le calendrier actualisé de gestion des agents.

Après la mise en place par la DSAF et la DINSIC de plateformes collaboratives, des DDI volontaires pourraient être chargées d'animer et de maintenir ces outils d'échanges sur des thématiques

interministérielles et transversales. La création d'un tel outil pourrait être engagée en premier lieu entre les secrétaires généraux de DDI, par exemple sur la mise en place du télétravail.

**Recommandation n°14 : Développer des outils collaboratifs favorisant la création d'une communauté de cadres territoriaux de l'État : partage de bonnes pratiques de management ou de documents utiles aux cadres ; constitution d'une base de données collaborative intégrant CV et fiches de postes.**

### 4.3 Le pilotage national passe par un plan interministériel et un renforcement de l'implication ministérielle

L'ensemble des constats et recommandations énoncés ci-dessus appellent des mesures de la part des ministères mais leur coordination d'ensemble ne peut être assurée qu'au niveau interministériel. Cette articulation administrative doit favoriser le meilleur management des directions départementales et donner à l'encadrement intermédiaire des DDI le signe d'une reconnaissance de son rôle et d'une attention portée à ses besoins spécifiques.

La mise en œuvre d'un plan dédié à l'encadrement intermédiaire dans les DDI permettrait de mieux identifier leur rôle, leurs parcours et les appuis dont ils peuvent bénéficier dans l'exercice de leurs fonctions. Chaque ministère partie prenante de l'administration territoriale de l'État a élaboré un plan managérial mais la démarche est encore en développement et ces plans ne concernent pas toujours, pour l'instant, l'encadrement intermédiaire en DDI ou de façon partielle (voir annexe 3). Par ailleurs, la DSAF a engagé les travaux préalables à la définition d'un plan pour les seuls emplois de directeurs dont elle a la responsabilité de nomination, en liaison avec les délégués mobilités de chaque ministère.

Un plan d'ensemble en direction de l'encadrement intermédiaire des DDI pourrait ainsi se décliner :

- dans les différents plans managériaux ministériels à l'occasion de leur prochaine actualisation ;
- au sein du plan managérial des services du Premier ministre concernant les emplois DATE dans la mesure où les cadres intermédiaires de DDI ont vocation à en constituer un des viviers naturels ;
- dans un plan dédié, placé sous le pilotage conjoint de la DSAF et de la DGAFP assurant la cohérence entre les mesures interministérielles et les mesures ministérielles.

Parallèlement, les dialogues de gestion ministériels devraient consacrer davantage de place aux échanges qualitatifs avec les administrations centrales sur la meilleure allocation et la gestion des ressources humaines en lien avec les évolutions des organisations. Cette approche pourrait se fonder sur une vision interministérielle de la situation de l'encadrement intermédiaire des DDI à l'échelle de la région qui permettrait d'articuler l'évolution des organisations, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et favoriser des parcours alternés entre niveau départemental et régional. Chaque DDI devrait en amont présenter au niveau régional la prévision d'évolution de ses effectifs d'encadrement et de ses missions afin de nourrir le dialogue de gestion régional.

Le plan interministériel proposé par la mission pourrait ainsi comporter les six volets suivants reprenant les recommandations du présent rapport :

- Un volet formation : formations à la prise de poste ; compagnonnage ou tutorat ; diffusion de l'information sur les formations mieux ciblées en fonction des besoins de chacun ; ouverture aux cadres des formations de tous les ministères.
- Un volet parcours : clarification et homogénéisation des cotations de postes entre région et département et adoption du principe de parcours alternés ; expérimentation d'une neutralisation des

compteurs ministériels ; diffusion des vacances de postes ; accompagnement des mobilités vers les zones les moins attractives (logement, travail du conjoint...) ; information sur l'accès aux emplois de direction, ouverture des conditions statutaires d'accès et formations de préparation ; implication des administrations centrales par des avis donnés aux préfets ; identification de nouvelles fonctions valorisant les parcours diversifiés des cadres intermédiaires (chefs de projet, experts territorial de haut niveau), alternant fonctions d'encadrement, de conduite de projet ou d'expertise.

- Un volet gestion des compétences : définition d'un socle minimum d'expertise et développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; affirmation de l'utilité de réseaux métiers et modernisation des outils des réseaux métiers (communautés ou réseaux sociaux professionnels...) ; identification des métiers en DDI dans le répertoire interministériel et dans les répertoires ministériels des métiers. Ce volet devrait inclure la reconnaissance de fonctions propres à l'encadrement intermédiaire de premier niveau et un objectif de convergence indemnitaire à fonctions égales.
- Un volet conditions de travail et accompagnement : mise à disposition des directeurs des moyens d'accompagnement de leurs cadres (coaching...) ; développement du suivi individuel et accompagnement des cadres intermédiaires des DDI dans l'exercice de leurs fonctions par un appui externe à la structure mais assurant une présence régulière en département.
- Un volet convergence des règles de gestion (statutaire, indemnitaire) en commençant par les 1 500 cadres de niveau n-1 pour lesquels la dimension interministérielle est la plus prégnante en DDI : définition de fonctions transversales englobant les cadres intermédiaires avec leur expertise métier ; fixation de règles communes de gestion.
- Un volet pilotage : développement au sein des SIRH ministériels du suivi des cadres affectés en DDI et élaboration d'une présentation annuelle agrégée de la situation de l'encadrement intermédiaire des DDI ; développement d'une mutualisation des outils et bonnes pratiques pour aider les cadres intermédiaires dans leurs fonctions d'encadrant dans un contexte interministériel et contribuer à créer une communauté de cadres de l'État sur le territoire ; pilotage national d'un plan interministériel pour l'encadrement intermédiaire des DDI.

Le comité de pilotage (COPIL-RH) interministériel, co-présidé par le DGAFP et le DSAF paraît être l'instance *ad hoc* pouvant en fixer les actions et en impulser la mise en œuvre en lien avec les mesures concernant l'ensemble des agents de DDI (en matière statutaire et dans les pratiques de gestion).

Ce plan interministériel pourra se fonder sur le socle de référence que constitue la circulaire du Premier ministre du 16 mars 2017 qui fixe la stratégie interministérielle des ressources humaines pour les années 2017 à 2019. Plusieurs actions font écho aux constats de la présente mission, notamment en matière de formation, d'accompagnement personnalisé des parcours, de recrutement des compétences, de développement des aptitudes managériales.

**Recommandation n°15 : Définir un plan d'action pour l'encadrement intermédiaire en DDI qui affirme sa dimension interministérielle et comporte les volets suivants : formation, parcours, gestion des compétences, conditions de travail et accompagnement, convergence des règles de gestion (statutaire, indemnitaire). Confier le pilotage national du plan à la DSAF en liaison avec le COPIL-RH interministériel, co-présidé par le DGAFP et le DSAF.**

# ANNEXES



## Annexe n° 1 : Lettre de mission



LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT

Paris, le - 9 FEV. 2017

0341/17/SG

**Objet : Mission d'évaluation de la situation et du positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les directions départementales interministérielles (DDI)**

Monsieur le Chef de Corps,  
Madame la Présidente du comité inter-inspections,

Les précédents rapports d'évaluation des DDI, réalisés sous l'égide du comité de pilotage du dispositif d'intervention inter-inspections dans les DDI, ont régulièrement souligné la place essentielle que tient l'encadrement intermédiaire dans ces directions. C'est sur cet encadrement que repose, en grande partie, le bon fonctionnement des DDI et leur capacité à mettre en œuvre les politiques publiques dont elles ont la charge.

Toutefois, au sein des DDI, ces cadres travaillent dans un contexte particulier, marqué à la fois par la diversité des statuts, le risque d'éloignement des réseaux métiers, comme les problèmes induits par un rallongement de la chaîne hiérarchique ou encore la nécessité de croiser, dans certaines situations, plusieurs politiques publiques, pour lesquelles ils n'ont pas toujours reçu la formation appropriée. Se pose également la question du recrutement de cet encadrement intermédiaire, des parcours de carrière susceptibles d'être proposés, et en particulier des accès aux postes de directions (DDI et DDI adjoint, autres types d'emplois fonctionnels ou non notamment au niveau des directions régionales).

Aussi, il paraît indispensable de faire le point sur la situation de l'encadrement intermédiaire dans les DDI.

Monsieur Michel ROUZEAU  
Chef de l'Inspection Générale de l'Administration

Madame Sylvie ESCANDE-VILBOIS  
Présidente du comité de pilotage inter-inspections

Inspection Générale de l'Administration  
15 rue Cambacérès  
75008 PARIS



## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Je souhaite qu'une mission interministérielle soit réalisée sous la coordination du comité de pilotage pour étudier en particulier les points suivants :

- les fonctions exercées et le positionnement hiérarchique de l'encadrement intermédiaire des DDI, en identifiant la position occupée dans la ligne hiérarchique des DDI (participation aux comités de direction ou non, responsabilités exercées en matière d'évaluation des agents placés sous leurs responsabilités, représentation du service en externe, modalités d'évaluation de l'activité des membres de l'encadrement intermédiaire...);
- l'évaluation du pilotage métier auprès de ces cadres intermédiaires : la mission devra évaluer le dispositif d'appui mis en place par les ministères partenaires des DDI, s'il permet ou non de maintenir les compétences métiers. Pour cela, il vous appartiendra de regarder comment se fait le pilotage des missions par les ministères ou la direction régionale, comment s'organise les mobilités entre les postes en DDI et les autres postes et si les procédures de recrutement permettent de recruter les bonnes compétences, et enfin comment fonctionne la formation continue des métiers ;
- les statuts et les corps d'appartenance : il s'agira d'identifier, par type de DDI, l'origine ministérielle, les principaux statuts professionnels et corps d'appartenance des responsables de pôles ou de services (y compris les secrétaires généraux des DDI) ;
- l'identification des situations statutaires et des possibilités de parcours de carrière : à partir de l'examen des statuts et des corps d'appartenance, il s'agira de procéder à l'analyse de la situation de l'encadrement intermédiaire au titre des possibilités de parcours de carrière (accès aux emplois DATE, classement des postes, cotation dans le RIFSEEP, variété possible des parcours de carrière offerts, passage au niveau régional, ...);
- l'évolution et la valorisation des parcours professionnels en et hors DDI : en examinant les durées d'affectation et les passages d'un niveau à un autre ;
- les modalités de gestion nationale de l'encadrement intermédiaire : identification des mesures prises et des actions engagées au plan central, par les ministères d'origine ou au plan interministériel, visant à l'amélioration de la situation de l'encadrement intermédiaire dans les DDI (prérogatives, amélioration du régime indemnitaire, présence ou non d'un dispositif d'identification de viviers) ;
- l'évaluation de la situation et les attentes des directeurs de DDI sur les aptitudes et compétences utiles pour les cadres intermédiaires. Le cadre interministériel imposant probablement d'affirmer des compétences de décisions et de management et plus seulement d'exécution pour le management intermédiaire, la mission s'attachera aux modalités de préparation de l'encadrement intermédiaire à ces compétences de décisions et de management (adaptation des formations notamment) ;
- l'évaluation de la perception par l'encadrement intermédiaire de sa situation au sein des DDI, notamment dans les petites DDI : à partir des auditions que la mission conduira, il pourrait être identifié les centres d'intérêts dans les fonctions exercées par l'encadrement intermédiaire, mais aussi les contraintes et les difficultés perçues.

Je souhaite qu'à partir de ces éléments de diagnostic, la mission formule des préconisations destinées à améliorer la situation globale de l'encadrement intermédiaire au sein des DDI.



Marc GUILLAUME

Copie : Destinataires *in fine*



Liste des destinataires en copie

M. Anne Marie LEVRAULT, Vice-présidente du Conseil général de l'environnement et du développement durable

M. Alain MOULNIER, Vice-président du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

M. Pierre BOISSIER, Chef de l'inspection générale des affaires sociales

M. Hervé CANNEVA, Chef de l'inspection générale de la jeunesse et des sports

M. Laurent de JEKHOWSKY, Secrétaire général des ministères économiques et financiers

M. Pierre RICORDEAU, Secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales

Mme Régine ENGSTRÖM, Secrétaire générale 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

M. Denis ROBIN, Secrétaire général du ministère de l'intérieur

Mme Valérie METRICH-HECQUET, Secrétaire générale du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

Mme Nathalie HOMOBONO, Directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, à l'attention de Monsieur François KIRSCHEN, inspecteur général des services.

M. Serge DUVAL, Directeur des services administratifs et financiers du Premier ministre



## Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées

### **SGG- DSAF (DIRECTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS DU PREMIER MINISTRE)**

- M. Serge DUVAL, DSAF, directeur,
- M. Luc PARAIRE, délégué à la mobilité et aux carrières pour les emplois de direction de l'administration territoriale de l'État

### **SDPSD (SOUS-DIRECTION DU PILOTAGE DES SERVICES DÉCONCENTRÉS)**

- Mme Chantal MAUCHET, sous-directrice,
- Mme Christine FLAMANT, adjointe à la sous-directrice,
- Mme Colette VON TOKARSKI, chef du bureau de la coordination, de l'animation et de la modernisation des services (BCAMS)
- M. Stéphane RICHARD, adjoint au chef du BCAMS
- Mme Sandrine FRIMBAULT, BCAMS, appui aux services

### **DGAFP**

- M. Thierry LEGOFF, directeur général

### **SOUS-DIRECTION DE LA SYNTHÈSE STATUTAIRE DE LA GOUVERNANCE ET DES PARTENARIATS**

- Mme Cécile BATOU-TI-VAN, chef du bureau de la stratégie de la gouvernance interministérielle et territoriale des politiques de RH et de l'appui aux réformes
- Mme Nathalie GREEN, cheffe du Bureau de l'encadrement supérieur et des politiques d'encadrement

### **MINISTÈRE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE**

#### **DRH**

- M. Jacques CLEMENT, directeur
- Mme Marie-Aimée DEANA-COTE, sous-directrice de la formation, des compétences et des qualifications

#### **SERVICE DU PILOTAGE DE L'ÉVOLUTION DES SERVICES (SPES)**

- M. Éric FISSE, chef (pi) du service du pilotage de l'évolution des services
- M. Olivier CORMIER, sous-directeur de l'accompagnement du changement et de l'enseignement supérieur
- M. Tanguy BOUCHAUD, sous-directeur du pilotage et de la performance des services et des tutelles
- Mme Isabelle DESTIVAL, déléguée au conseil et à l'accompagnement managérial
- M. Gildas BRANELLEC, consultant senior
- Mme Françoise COMBREAS, consultante senior (DDT du Gers)
- M. Dominique BAUMANN, consultant senior
- Mme Asmaa FARQANE, chef de projet co développement
- Mme Colette VANDAELE, consultante senior (DREAL Hauts-de-France)
- Mme Corine ETAIX, CGEDD-MIGT Paris

#### **DIRECTION GENERALE DE L'AMENAGEMENT, DU LOGEMENT ET DE LA NATURE (DGALN)**

- M. Frédéric ROCCHI, service des affaires générales et de la performance, sous-directeur de la performance
- Mme Florence MACE, adjointe au sous-directeur
- Mme Florence SAHLI, chargée de mission, bureau des emplois et des compétences
- M. Yannick PACHE, chef du bureau des emplois et des compétences
- Mme Annelise CASTRE SAINT MARTIN, chef du bureau de l'aménagement opérationnel durable (DHUP/sous-direction de l'aménagement durable)
- M. Rémi BLANES, bureau des emplois et des compétences

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

### **DIRECTION DES AFFAIRES MARITIMES (DAM)**

- Mme Isabelle TANCHOU, sous-directrice des activités maritimes
- M. Michel ARDOHAIN, sous-direction des activités maritimes, bureau de la vie des services

## **MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION**

### **SECRETARIAT GÉNÉRAL**

- Mme Valérie METRICH HEQUET, secrétaire générale
- M. Michel MAGIMEL, secrétaire général adjoint
- M. Jean-Pascal FAYOLLE, chef du SRH

### **RÉSEAU D'APPUI AUX PERSONNES ET AUX STRUCTURES (RAPS)**

- M. Dominique PELISSIE, président du collège des IGAPS
- M. Bernard BAGOU, secrétaire national du réseau
- M. Jean-Louis ROUSSEL, MAPS Île de France
- M. Maclou VIOT, MAPS Nord-est
- M. Michel SINOIR, MAPS Centre-est
- M. Philippe TEJEDOR, MAPS Sud
- M. Yann DORSEMAINE, MAPS Centre-Sud-ouest
- M. Marc GIRODO, MAPS Ouest

### **DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION (DGAL)**

- M. Patrick DEHAUMONT, directeur général
- M. Loïc EVAÏN, directeur général adjoint
- M. Michel GUILLOU, chef du bureau du management par la qualité et de la coordination des contrôles

### **DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES (DGPE)**

- M. Hervé DURAND, directeur général adjoint
- M. Djamel DJEBBARI, adjoint au sous-directeur gouvernance et pilotage

## **MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES**

### **SG BERCY**

- M. Thierry COURTINE, chef du service modernisation - organisation des services - qualité innovation
- Mme Béatrice KUPPER, responsable de la mission modernisation

### **DGCCRF**

- M. Frédéric CHASTENET DE GERY, chef du service « soutien au réseau »
- M. Jean-Denis FORGET, sous-directeur « ressources humaines, affaires financières, qualité et performance »
- Mme Françoise MESANGE, chef du bureau 2A « ressources humaines »

## **MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR**

### **DRH**

- M. Stanislas BOURRON, directeur des ressources humaines
- M. Simon BABRE, sous-directeur des personnels

### **DÉLÉGATION À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE**

- M. Emmanuel BARBE, délégué à la sécurité routière
- M. Alexandre ROCHATTE, adjoint au délégué
- Mme Salima EBURDY, sous-directrice des actions transversales et des ressources

## MINISTÈRES SOCIAUX

### SG

- Mme Annaïck LAURENT, secrétaire générale adjointe
- M. Pierre OUDOT, directeur de projet auprès du SG
- Mme Mireille VEDEAU ULYSSE, directrice de projet à la DRH, à la mission des cadres dirigeants et supérieurs

## MINISTÈRES CHARGÉS DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

### DIRECTION DES SPORTS

- Mme Laurence LEFÈVRE, directrice des sports
- M. Laurent VILBRUN, chef du bureau animation territoriale

### INSPECTION GÉNÉRALE JEUNESSE ET SPORTS (IGJS)

- M. Thierry MAUDET, IGJS référent territorial Île-de-France
- Mme Martine GUSTIN-FALL, IGJS, référente territoriale PACA et Corse
- M. Patrice LEFEBVRE, IGJS, responsable de la mission d'audit interne
- Mme France PORET-THUMANN, IGJS, ancienne sous-directrice de l'animation territoriale à la direction des sports
- M. Olivier KERAUDREN, IGJS
- M. Yann DYEUVRE, IGJS
- M. Bertrand JARRIGE, IGJS
- M. Fabien CANU, IGJS

## ASSOCIATION ET GROUPEMENT DE DIRECTEURS DÉPARTEMENTAUX

### ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE DDCS, DDPP ET DDCSPP

- Mme Régine MARCHAL-NGUYEN, directrice DDCSPP 52
- M. René DEGIOANNI, directeur DDCSPP 05
- M. Benoît TRIBILLAC, directeur DDPP 76

### GROUPEMENT DES DDT(M)

- M. Bruno DUFUMIER, DDT 72, référent RH
- M. Olivier MORZELLE, DDTM 76

## SYNDICATS

### CFDT

- M. Stéphane BOUTORINE
- Mme Marie PIQUE, CFDT CCRF et Laboratoires
- Mme Myriam PRIGENT

### UNSA

- M. Alain PARISOT, UNSA fonction publique
- M. Steve MAZENS, UNSA-CCRF
- M. Philippe COSTA, UNSA alimentation, agriculture, forêts
- M. Daniel PUIGMAL, UNSA développement durable
- M. Franck BAUDE, UNSA éducation (jeunesse et sports)

### FO

- M. Laurent JANVIER, secrétaire fédéral FEETS-FO
- M. Patrice MAITRE, SG fédération FP, CTM agriculture et CT DDI
- M. Gilles ANJOUBAULT, FO CCRF, CAP encadrement CCRF

### CGT

- Contribution écrite

**SYNDICAT DE L'ENCADREMENT DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS (SEJS)**

- Mme Isabelle BÉCU SALAUN, SG nationale
- M. Philippe BEYLAC, SG national adjoint
- M. Jean-Philippe CHAPELLE, SG national adjoint

**DÉPLACEMENTS DE LA MISSION**

**PRÉFECTURE DE LA RÉGION CENTRE-VAL DE LOIRE, PRÉFECTURE DU LOIRET**

- M. Nacer MEDDAH, préfet de la région Centre-Val-de-Loire, préfet du Loiret
- M. Hervé JONATHAN, secrétaire général

**SGAR**

- Mme Sabine HUSS, directrice de la PFRH Centre-Val-de-Loire

**DDJSCS 45**

- Mme Sylvie HIRTZIG, directrice régionale et départementale
- M. Hervé GUESTAULT, secrétaire général de la DRDJSCS
- M. Patrick DONNADIEU, directeur départemental délégué
- M. Didier AUBINEAU, directeur adjoint
- M. Thibault GUILLET, responsable du pôle promotion des politiques de jeunesse, de sport et de vie associative
- M. Nicolas TEXIER, responsable du pôle pour l'accès à l'hébergement et le droit au logement

**REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

- Mme Céline DIJOUX, membre suppléant du CHSCT, CFDT
- Mme Marie-Thérèse REYNAUD, membre suppléant du comité technique, CFDT
- Mme Véronique MARTIN, FO
- M. Côme TAGBO, FO
- M. Emmanuel CHARPENTIER, FO

**DDPP 45**

- M. Patrick GIRAUD, directeur départemental
- M. Patrice DAUCHET, directeur adjoint
- M. Antoine ROCH, vétérinaire officiel de l'abattoir de Fleury-les-Aubrais
- M. Jean-Pascal MONNIER, chef du service SPAV
- M. Thierry LAITOT, chef du service SSA-CCRF
- Mme Estelle RIDIRA-RYDSYNSKI, adjointe au chef du service CCRF-PPEC
- Louis BONHEME, adjoint au chef de service SSA-CCRF
- Mme Cécilia FAUCOU, chef du service CCRF-PPEC
- Mme Anaïs BORDET, secrétaire générale

**REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

- Mme Véronique HEID, Solidaires CCRF
- Mme Nadia THIBAUT, FO agriculture

**DDT 45**

- M. Philippe LEFEBVRE, DDT adjoint
- M. Nicolas GUILLET, secrétaire général adjoint
- M. Benjamin BEAUSSANT, DDT
- Mme Isaline BARD, chef SADR
- Mme Isabelle CAREL-JOLY, SADR
- M. Jean-François CHAUVET, chef SEEF
- Mme Bénédicte HOUGRON, SEEF
- M. Pierre-Jean DESBORDES, chef SHRU
- Mme Marie-Pierre BERGER, adjoint chef SHRU
- M. Jean-Michel CONSTANTIN, adjoint chef SLRT

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

- M. Fabien GUERIN, chef SUADT
- M. Didier BRILL, adjoint chef SUADT

### REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

- M. Samuel CHAUVEAU, représentant syndical
- M. Cyrille DUPIN, représentant syndical

### DRAAF CENTRE-VAL DE LOIRE

- M. Jean-Roch GAILLET, directeur régional

### DREAL CENTRE-VAL DE LOIRE

- M. Christophe CHASSANDE, directeur régional

### PRÉFECTURE DE LA MARNE

- M. Denis CONUS, préfet de la Marne
- M. Anthmane ABOUBACAR, directeur de cabinet

### DDCSPP 51

- Mme Martine ARTZ, directrice
- Mme Danielle SABATIER, directrice adjointe
- Mme Virginie GUÉRIN, déléguée départementale droit des femmes et égalité
- Mme Nathalie ALBAUT, secrétaire générale
- Mme Karen ACOSTA DOLET, secrétaire générale adjointe et conseillère de prévention
- Mme Marie-Odile GUY, cheffe du bureau ACM
- M. Olivier NAUDIN, chef du service CCRF
- M. Sébastien BORGES, chef du service JSVA
- Mme Samia DESCARREGA, cheffe du bureau jeunesse vie associative
- Mme Evelyne CHRÉTIEN DUCHAMP, cheffe du service PIHL
- M. Hervé DUFOUR, chef de service SPAE
- M. Philippe RODILLAT, chef de service SQSA
- Mme Pascale LAUNOIS, cheffe du service SST
- M. Franck PARENT, chef de pôle cohésion sociale
- Mme Anne-Françoise HEUBLEIN, vétérinaire de l'abattoir de Vitry-le-François

### REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

- Philippe RODILHAT, Alliance du Trèfle
- Manuel GIL, FO
- Samia DESCARREGA, UNSA
- Thierry MOUTON, FO

### DDT 51

- M. Patrick CAZIN-BOURGUIGNON, directeur
- M. Sylvestre DELCAMBRE, directeur adjoint
- Mme Juliette JACQUESSON, équipe projet « partager les pratiques des chefs de cellule »
- Mme Pauline JOUBERT, équipe projet « partager les pratiques des chefs de cellule »
- M. Quentin SCHNEIDER, équipe projet « partager les pratiques des chefs de cellule »
- Mme Myriam SUARD, équipe projet « partager les pratiques des chefs de cellule »
- M. Jérôme THIBAUT, équipe projet « partager les pratiques des chefs de cellule »
- Mme Sandrine MOLEZ, secrétaire générale
- Mme Nathalie RONGIER, adjointe au chef de service habitat et ville durable
- Mme Lydie LOGIER, secrétaire général adjoint
- Mme Solveig MASSE, chef du service territorialité, portage des politiques
- M. Thierry MARY, adjoint au chef du service territorialité, portage des politiques
- M. David DELAISSE, chef du service sécurité, prévention des risques naturels
- M. Simon TRANCHANT, chef du service économie agricole
- M. Pierre FOURCADE, chef du service urbanisme
- M. Manuel OLIVER, adjoint au chef du service urbanisme

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

- Mme Isabelle LOREAUX, chef du service environnement, eau, préservation des ressources
- Mme Isabelle KAUFFMANN, chef du service habitat et ville durable

### REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

- Mme Juliette JACQUESSON, UNSA
- M. Quentin SCHNEIDER, FO

### PRÉFECTURE DE LA MAYENNE 53

- M. Frédéric VEAU, préfet de la Mayenne
- Mme Laetitia CESARI-GIORDANI, secrétaire générale

### DDCSPP DE LA MAYENNE

- M. Serge MILON, directeur départemental
- Mme Laurence DEFLESSELLE, directrice départementale adjointe
- Mme Stéphane LAURE, déléguée aux droits des femmes et à l'égalité
- Mme Chantal BLOT-POLICE, cheffe de service hébergement, accès au logement
- Mme Anne-Laure LEFEBVRE, chef de service, services vétérinaires-santé protection animale
- Mme Marie-Thérèse BOIVENT, secrétaire générale
- Mme Sophie PASQUET, coordinatrice du pôle « cohésion sociale »
- Mme Monique JOLIVEL, adjointe à la chef de service CCRF
- Mme Nadia IHADADÈNE, chef du service d'inspection en abattoirs, antenne de Laval
- Mme Ann HERMANS, chef du service inspection en abattoirs, Pré en Pail, ABV Nord, SNV Laval
- Mme Christine BRÉMOND, chef de l'unité protection de l'environnement
- M. Philippe MORIN, chef du service d'inspection en abattoirs, antenne d'Evron
- M. Vincent HÉRAU, chef de service, services vétérinaires-qualité et sécurité de l'alimentation
- Mme Isabelle SCIMIA, adjointe chef de service, services vétérinaires-santé protection animale
- Mme Véronique QUELLIER-GUILLOIS, chef du service CCRF (*Inspectrice principale DD 72 et 53*)
- M. Daniel DEMIMUID, chef du service jeunesse, éducation populaire et sports (*entretien téléphonique*)

### DDT DE MAYENNE

- M. Alain PRIOL, directeur départemental
- M. Philippe LEROYER, chef de pôle territorial Nord Mayenne (PTNM), MEEM
- M. Olivier NOURRAIN, chef de pôle territorial Sud Mayenne (PTSM), AC/MEEM
- Mme Colette NAVEZ, cheffe de service, secrétariat général, MEEM/MAAF
- Mme Agnès FARDIN, responsable d'unité (moyens généraux), secrétariat général, MEEM
- M. François BOUTTES, chef de service missions transversales (MT), MEEM
- M. Laurent BONAREK, responsable d'unité (géomatique), missions transversales (MT), économie, finances, industrie
- M. Denis LEROUX, chef de service aménagement urbanisme (SAU), MEEM
- Mme Maud LECHAT-SHAHASTUM, adjointe au chef du SAU, MEEM
- M. Christian LEPAGE, responsable d'unité (planification), SAU, MEEM
- Mme Judith DETOURBE, cheffe de service économie agricole durable (SEAD), MAAF
- Mme Christine CADILLON, cheffe de service du service eau et biodiversité (SEB), MAAF/MEEM
- Mme Anne KIENTZLER, adjointe à la cheffe de service, SEB, MEEM
- M. Cyril DEMEUSY, responsable d'unité (milieux aquatiques), SEB, MEEM
- M. Jean-Marie RENOUX, chef de service sécurité et éducation routières bâtiment et habitat (SERBHA), MEEM
- Mme Christine LÉCONTE, responsable d'unité (éducation routière), SERBHA, MI
- M. Vincent FOUBERT, responsable d'unité (filières et modernisation) au service économie agricole durable (SEAD), MAAF
- M. David VIEL, responsable d'unité (aides à l'agriculture), SEAD, MAAF

### REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

- M. Laurent HUBIN, CGT
- M. Michel CAIGNEUX, CGT
- M. Didier HOREAU, CGT



**PRÉFECTURE DE RÉGION GRAND EST, PRÉFECTURE DU BAS-RHIN**

- M. Yves SEGUY, secrétaire général
- Mme Milada PANTIC, secrétaire générale adjointe

**SGAR**

- Mme Samira ALLIAUME, directrice de la PFRH Grand-Est

**DDCS 67**

- Mme Corinne GAUTHERIN, directrice
- Mme Nathalie MASSE-PROVIN, directrice adjointe
- Mme Émilie MAMCARZ, cheffe du service hébergement/logement
- Mme Marie-Pierre GALLANI, cheffe du service protection sociale et juridique
- M. Thierry ROCHEGUNE, chef de service ville jeunesse sport par intérim et chef de la mission jeunesse éducation populaire
- Mme Caroline ARNAUD, cheffe de la mission logement
- Mme Dominique BASCOUL, cheffe de la mission ville

**DDPP 67**

- M. Philippe RECOUS, directeur départemental
- M. Claude LE QUERE, directeur départemental adjoint
- M. Julien DEBOOM, chef du service « CCRF qualité sécurité et loyauté des produits »
- Mme Cécile KERMIN, chef du service « services vétérinaires : sécurité sanitaire des aliments »
- M. Richard OERTEL, secrétaire général
- Mme Morganenn GOUËSET, adjointe à la chef de service « SV -sécurité sanitaire des aliments »
- Mme Sophie WINNINGER, responsable des « missions d'inspections mutualisées »
- Mme Régine MARTIN-SCHALLER, chef du service « SV – surveillance sanitaire du gibier »
- Mme Joselyne LOBSTEIN, directrice chargée de mission
- Mme Martine WAGNER, adjointe au chef du service « CCRF qualité sécurité loyauté des produits »
- Mme Amélie ARNOLD, adjointe à la chef du service « SV – santé protection animale et environnement »
- Mme Frédérique ASELMEYER, chef du service « SV – santé protection animale et environnement »

**REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

- M. Guillaume POPPE, élu au CT, CFDT CCRF
- Mme Claire CHAFFOTTE, élue au CT, CFDT CCRF

**DDT 67**

- M. Jean-Philippe d'ISSERNIO, directeur
- M. Arnaud REVEL, directeur adjoint
- M. Éric WERNERT, secrétaire général
- Mme Véronique HUMBERT, adjointe au chef de service SG
- Mme Anne GAUTIER, cheffe du SA
- Mme Isabelle MUQUET, adjointe au chef de service SA
- M. Rémi VELLUET, chef de service SADT
- M. Pascal FROMEYER, chef du pôle risques, SADT
- M. Éric MULLER, chef de l'atelier des référents territoriaux, SADT
- Mme Valérie ROUGEAU STRAUSS, cheffe de service SEGE
- M. Joël GOLDSCHMIDT, chef du pôle ADS, SEGE
- Mme Claudine BURTIN, cheffe du pôle milieux naturels et espèces, SEGE
- Mme Brigitte OFFNER, cheffe du service SLCDRU
- Mme Cécile RICHARD, adjointe au chef de service SLCDRU
- M. Christian NICOLIER, chef de l'unité accessibilité et qualité des constructions, SLCDRU
- M. Frédéric DAVID, chef de service SSTIC
- M. Damien SANCHEZ, chef de l'unité SIG, SSTIC
- Mme Frédérique GRANDJEAN, cheffe du pôle juridique
- Mme Corine ACKERMANN, cheffe de l'atelier des délégués

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

### **DRAAF GRAND EST (SIÈGE : CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE)**

- M. Sylvestre CHAGNARD, directeur régional

### **DIRECCTE GRAND EST**

- M. Éric LAVOIGNAT, directeur régional adjoint, responsable du pôle C (concurrence, consommation, répression des fraudes et métrologie légale)

### **DRJSCS GRAND EST**

- Mme Isabelle DELAUNAY, directrice régionale et départementale

### **DREAL GRAND EST**

- Mme Emmanuelle GAY, directrice régionale

### Annexe n° 3 : Définitions de l'encadrement intermédiaire

L'analyse de la littérature scientifique et professionnelle existante sur l'encadrement intermédiaire permet de construire la démarche d'évaluation en faisant le point sur :

- la connaissance existante de l'encadrement intermédiaire, en partant de ce constat pour en retirer des éléments d'évaluation dans un contexte de travail donné (celui des DDI) ;
- la mise en évidence d'éléments de connaissance à construire car faisant défaut.

Trois questionnements principaux ont guidé l'analyse de l'état de l'art :

- l'encadrement intermédiaire fait-il l'objet d'une définition claire et partagée, entre les services de l'État, la fonction publique territoriale ou le monde de l'entreprise ?
- quels référentiels métiers-compétences existent pour déterminer les missions attendues et les parcours poursuivis ?
- dispose-t-on de connaissances sur la situation et le positionnement de l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique ?

L'état de l'art est basé sur :

- des articles publiés dans des revues scientifiques (partie 1) ;
- des ouvrages et guides de référence publiés par la DGAFP ou les ministères concernés par les DDI (partie2) ;
- les plans managériaux des ministères (Cf. circulaire 2015) (partie3).

#### 1- REVUE DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE : L'ABSENCE D'UNE DÉFINITION UNIQUE ET PARTAGÉE

Les articles, prenant pour sujet la connaissance de l'encadrement intermédiaire, sont peu nombreux et plutôt récents (années 1990-2000). Ils posent en revanche, un constat partagé :

- l'encadrement intermédiaire ne fait pas l'objet d'une définition universelle qui serait partagée par l'ensemble des organisations, publiques ou privées ;
- les notions de management intermédiaire, qui évoquent davantage des postures, des compétences et des savoir-faire, et d'encadrement intermédiaire, davantage tournées vers les organigrammes, les positionnements et la répartition des tâches (délégations, représentations, responsabilités) se confondent, créant un flou sur ce dont on parle ;
- l'attention récente portée à cette strate d'encadrement est probablement liée à un contexte de changement des modèles organisationnels et managériaux (réformes, évolution des moyens etc.) ;
- les problématiques relatives à l'encadrement intermédiaire s'inscriraient en lien étroit avec une logique de changement à opérer dans les organisations, cette strate étant identifiée comme un levier, un maillon stratégique dans la dynamique du changement.

Sur l'absence de définition universelle, l'équipe de recherche du MBA Management des Ressources Humaines de Paris-Dauphine s'est intéressée à l'encadrement intermédiaire dans le monde de l'entreprise privée autour des problématiques suivantes :

- Quelle est alors la problématique de l'encadrement intermédiaire ? Comment définir cette population ? Quel est son pouvoir ?

- Y a-t-il une évolution dans le rôle de l'encadrement intermédiaire ?
- Quelle est l'origine et la nature de cette transformation qui conduit à la nécessaire gestion par les compétences ?
- Comment réussir le passage vers une nouvelle responsabilité de manager des compétences ?

D'après l'équipe de recherche, « la notion d'encadrement intermédiaire ne fait pas l'objet d'un véritable consensus. Est-ce la large bande intermédiaire située entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau ; ou est-ce cet encadrement de premier niveau situé entre les dirigeants et ceux qui produisent, réalisent » ? Finalement, l'article propose de retenir « *l'encadrement qui a en charge une équipe, en contact direct avec les gens qui produisent, réalisent l'œuvre, le produit, le service* ».

S. Payre et A. Scouarnec proposent une revue de la littérature scientifique sur les métiers de manager. Ils constatent également, un état de l'art à construire pour connaître des problématiques relatives au positionnement de l'encadrement intermédiaire. « Les métiers de manager et de dirigeant ont fait l'objet de multiples publications et ont été analysés par de nombreux courants et écoles de pensée au cours du XXe siècle. Pourtant, force est de constater que dans la plupart des cas, ceux-ci n'ont que peu travaillé sur la définition même du cadre, de l'agent de maîtrise, du responsable ou du directeur-dirigeant selon leur positionnement ou le terme qui était d'actualité, en se focalisant beaucoup plus sur ses principales missions et rôles. Certains travaux en sociologie ont cherché à exprimer les contours et le périmètre du métier d'encadrement et de manager. À l'instar de plusieurs auteurs qui soulignent la difficulté de définir l'encadrement intermédiaire (Livian, 2004), il nous semble que les définitions et les concepts qui sont mobilisés et couverts depuis par les publications académiques sont loin d'être homogènes. » (Payre, Scouarnec, 2015).

N. Guilmot et A. Vas (2011), après avoir constaté l'absence de définition unifiée du cadre intermédiaire, définissent l'encadrement intermédiaire comme : « *les acteurs situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus des managers opérationnels et ayant une équipe sous leur responsabilité* ».

A. Dietrich (2009) propose quant à elle, une « cartographie » du management intermédiaire. « *Nous le situons dans un ensemble de relations de pouvoir et de savoir et montrons que la notion de position permet de caractériser ses figures* ». Selon elle, la difficulté de définir l'encadrement intermédiaire vient du fait qu'il peut être positionné différemment en fonction des organisations, de leurs cultures tant techniques que de répartition des pouvoirs. Les figures du management intermédiaire « *se définissent donc par la distance qu'elles ont avec la direction générale et les exécutants, distance révélatrice des moyens d'action qui sont les leurs, de leur pouvoir de décision et de leurs marges de manœuvre* ».

Sur le lien entre connaissance du positionnement de l'encadrement intermédiaire et les problématiques du management du changement :

Selon N. Guilmot et A.Vas (2011), l'encadrement intermédiaire représente un maillon majeur du processus managérial du changement en ce qu'ils se trouvent au cœur de l'organisation, entre le top management et les équipes de proximité. « *Le processus de changement organisationnel semble tout aussi capital pour la compétitivité à court terme que pour la survie de l'organisation sur le long terme (Leana et Barry, 2000)*.

*Toutefois, vu les faibles taux de succès de mise en œuvre, qui s'élèvent aux alentours d'un tiers (Meaney et Pung, 2008), il semblerait que ce processus pose de redoutables défis managériaux. Dutton et al. (1997) précisent que ce sont souvent les cadres intermédiaires plutôt que le top manager qui ont leurs mains sur le « pouls de l'organisation ». Cette proximité leur permet de détecter les éléments qui méritent d'attirer l'attention ».*

Les auteurs mettent en évidence un paradoxe : si l'encadrement intermédiaire représente un maillon essentiel de la dynamique du changement, il en est rarement l'initiateur et doit s'appropriier les enjeux du changement pour les transmettre/traduire dans les services. « *Lorsque la direction générale informe les cadres intermédiaires de la mise en œuvre d'un changement, ces derniers sont amenés à modifier leurs schémas de pensée de manière à y intégrer le changement et résoudre ainsi l'ambiguïté, l'anxiété et le conflit inhérent à la situation. Parce qu'ils sont confrontés à un changement qu'ils n'ont pas décidé, et parce qu'ils doivent en négocier les détails avec les autres acteurs de l'organisation, en particulier leurs collègues des autres services et divisions, les managers intermédiaires s'engagent dans un processus de création de sens qui échappe au contrôle des top managers* ».

Pour Payre et Scouarnec (2015), une des raisons de la difficulté de positionnement de l'encadrement intermédiaire tient au fait que les compétences techniques ou de gestion doivent être complétées de compétences managériales, ce qui n'est pas toujours le cas. « *À l'instar d'autres auteurs (Mintzberg, 2004 ; Cristol, 2009), nous considérons qu'il existe aujourd'hui un réel décalage entre les formations techniques (ingénieurs) mais aussi en gestion et l'application des principes de management. Malgré le vocabulaire managérial abondamment utilisé, nous considérons que nombre d'entre elles se contentent de revisiter au mieux les outils et principes traditionnels de gestion et font l'impasse sur les activités contemporaines de pilotage des Hommes et des organisations* ».

Références bibliographiques de la revue des articles scientifiques :

- Codo S., Soparnot R. (2012). « Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°85, pp. 20-35 ;
- Dietrich a. (2009). « Le manager intermédiaire ou la grH mise en scène ». *Revue Management & Avenir*, 2009/1, n°21, pp. 196-206 ;
- Fergelot, V. (2015). « Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal ». *Thèse Université de Rennes* ;
- Guilmot, N. Vas, A. (2011). « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel ». *CRECIS* ;
- Guilmot, N. Vas, A. (2012). « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking, le processus de création de sens dans un contexte de changement organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements*, 2012/45, pp. 77-99 ;
- Guilmot, N, Vas, A. (2013). « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent », *Revue Question(s) de management* 2013/2, n°3, pp. 53-65 ;
- Payre, S. Scouarnec, A. (2015). « Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture retro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires ». *Revue de gestion des ressources humaines n°97* ;
- Trouve, P (dir), *Le devenir de l'encadrant intermédiaire*, Paris, *La documentation française* ;
- Cahier travail et emploi, 1998, p. 9 (DARES ; ISBN 2-11-004035-1) ;
- Université Paris Dauphine, «Revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences. Un levier de création de valeur ». *MBA management des ressources humaines*.

## 2- OUVRAGES ET RÉFÉRENTIELS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE : DES DÉFINITIONS EXISTANTES MAIS CONTRASTÉES

L'absence de définition universelle et partagée telle que constatée par la revue des articles académiques, se confirme au sein de la fonction publique.

Quelques ouvrages et références produits par la Fonction publique territoriale proposent une analyse de l'encadrement intermédiaire sensiblement différente de celle de la Fonction publique de l'État.

Une étude menée pour le compte de l'Observatoire social territorial réalise une évaluation de la situation et du positionnement des cadres intermédiaires au sein des collectivités locales. Les auteurs rappellent que l'encadrement intermédiaire n'est pas défini dans le statut de la fonction publique « *ni catégorie, ni échelon, ni même définition* ». De ce point de vue, l'encadrement intermédiaire ne peut se réduire au périmètre déterminé par des corps, des catégories ou des grades. Cette position rompt avec celle de la Fonction publique de l'État qui établit un lien entre encadrement intermédiaire et corps/catégories.

L'étude identifie l'encadrement intermédiaire comme « *positionné entre les équipes opérationnelles et les équipes de direction chargées de définir les orientations stratégiques en lien avec le programme des élus, les cadres intermédiaires jouent un rôle d'interface dans les collectivités territoriales* ». À défaut de définition stabilisée, l'étude propose de retenir le périmètre suivant, pour définir l'encadrement intermédiaire : « *l'ensemble des agents d'une collectivité, cadres d'encadrants ou cadres de non encadrants, placés dans une double posture d'expert et de manager, et situés entre équipes opérationnelles et équipe de direction chargée de la définition de la stratégie* ».

On retrouve dans cette définition, la double compétence soulignée précédemment, entre des compétences techniques ou d'expertise et des compétences managériales.

L'analyse conforte les enseignements des articles scientifiques sur le fait que le regain d'intérêt porté à cette strate organisationnelle est lié au contexte de changement des modèles managériaux. « *Si elle reste largement impensée, en dépit de l'existence de quelques travaux académiques, la catégorie de l'encadrement intermédiaire fait pourtant l'objet d'une attention croissante de la part des collectivités territoriales, conscientes des enjeux qui lui sont liés* ».

Enfin, l'étude met en évidence le facteur « taille de la collectivité », déterminant de la longueur de la chaîne hiérarchique et donc, du positionnement de l'encadrement intermédiaire. « *Plus une collectivité est grande, plus elle a tendance à être structurée, ce qui a pour conséquence d'augmenter le nombre de niveaux intermédiaires* :

- *en termes de positionnement, cela peut se traduire par un recul des limites des niveaux stratégique et opérationnel et une diversification des catégories des cadres intermédiaires ;*
- *en termes de missions, la participation à la prise de décision stratégique est souvent conditionnée au positionnement en haut de la chaîne hiérarchique ».*

Le CNFPT de son côté, a publié un référentiel « management/encadrement » qui distingue trois catégories de strates managériales :

- le management supérieur : il « *comprend les niveaux de direction en relation directe avec les élus et les instances de décision. Les activités du management supérieur concourent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité et des modes de gestion dans une finalité de service public. Elles visent à superviser, arbitrer, organiser les moyens et ressources, à piloter et à adapter le projet d'organisation de la collectivité en déclinant les objectifs par directions et services* » ;

- le management intermédiaire : il « *comprend les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs fixés par la direction générale, les activités de management intermédiaire concourent à décliner les politiques publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et opérations. Elles visent à optimiser les procédures, à contrôler et à évaluer l'emploi des ressources, à mobiliser et à faire évoluer sur un plan collectif les compétences professionnelles des agents* » ;
- le management de proximité : « *Les activités de management de proximité consistent à conduire et à contrôler conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail, un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure. Elles visent à planifier les tâches des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits.* »

La fonction publique de l'État s'est dotée en 2006 d'un répertoire interministériel des métiers (RIME) qui a été actualisé en 2010 puis en 2017.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/RIME>

Cette troisième édition présente 282 emplois-référence répartis en 28 domaines fonctionnels. Les emplois-référence constituent des éléments génériques sur lesquels peuvent s'articuler les emplois-types définis dans les répertoires ministériels des métiers. En effet, cette « maille » d'identification des métiers est suffisamment large pour que les différents ministères puissent s'y référer, dans leurs propres démarches « métiers ».

Les fiches d'emploi-référence sont construites sur le même modèle : une définition synthétique, des activités principales, des compétences, les conditions particulières d'exercice, les tendances d'évolution ainsi que des exemples de libellés d'emplois-types ministériels associés. S'agissant des compétences, sont distingués les savoir-faire, les savoir-être et les connaissances. De plus, si des compétences managériales sont requises, il est précisé si elles le sont systématiquement ou éventuellement.

Les domaines fonctionnels du RIME découlent des missions de l'État. Plusieurs domaines sont concernés par les activités conduites en DDI. Il s'agit de :

- Élaboration et pilotage des politiques publiques
- Contrôle externe
- Soutien au développement
- Affaires sociales
- Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation, santé des végétaux et des animaux
- Territoire et développement durable
- Administration générale

Dans le domaine « Élaboration et pilotage des politiques publiques », un emploi correspond tout à fait à l'encadrement supérieur d'une DDI : « cadre dirigeante / dirigeant d'un service territorial » (FP2EPP07). Par ailleurs, le RIME ne fait pas explicitement référence à l'encadrement intermédiaire, en ces termes. Toutefois, l'emploi très générique intitulé « Responsable sectorielle / sectoriel » (FP2EPP10) s'approche de cette notion.

La définition synthétique qui en est donnée est la suivante : « *Préparer, au niveau national ou au niveau local, des scénarios concernant les orientations, les décisions ou l'adaptation d'éléments de politiques publiques, les soumettre aux détenteurs du pouvoir de décision, piloter leur mise en œuvre et assurer le suivi*

*et la rédaction des textes juridiques liés à ces évolutions* ». Il est précisé que des compétences managériales sont requises systématiquement.

De même, dans le domaine « Administration générale », le « responsable de la coordination administrative » (FP2AD01) fait penser à la fonction de secrétaire général d'une DDI.

La définition synthétique qui en est donnée est la suivante : « Organiser, coordonner et superviser le fonctionnement régulier et continu des services administratifs et techniques d'une structure ». Il est précisé que des compétences managériales sont requises systématiquement.

Dans les domaines thématiques, plusieurs emplois font également penser aux activités des responsables qui sont à un niveau hiérarchique directement inférieur à celui du directeur de la DDI. Les ministères concernés par les DDI associent d'ailleurs certains de leurs métiers à ces emplois dans leurs répertoires respectifs (agriculture, économie-finances, environnement, intérieur, ministères sociaux).

On peut citer comme exemples :

- Responsable de l'activité de contrôle (FP2CTL01)
- Responsable de projet de développement économique et social (FP2SAD01)
- Chargée / chargé de promotion de santé publique ou de cohésion sociale (FP2AFS01)
- Conseillère-experte / conseiller-expert affaires sociales (FP2AFS03)
- Inspectrice / inspecteur en sécurité et qualité des aliments / en santé et des végétaux et des animaux (FP2SQA01)
- Responsable de sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation / en santé des végétaux et des animaux (FP2SQA03)
- Cheffe / chef d'un programme local d'aménagement durable du territoire (FP2TDD01)
- Chargée / chargé de la gestion de la ressource en eau (FP2TDD02)
- Inspectrice/inspecteur des installations classées pour la protection de l'environnement (FP2TDD16)

Dans le RIME, les termes d'encadrement intermédiaire ne sont jamais utilisés dans les définitions des métiers exercés en DDI. En fait, ils sont cités une seule fois dans les 282 métiers, à savoir le greffier de juridiction judiciaire.

Certains répertoires ministériels des métiers qui décrivent les métiers de leurs personnels font référence aux emplois décrits dans le RIME (cf. annexes suivantes).

En revanche, le référentiel interministériel sur la formation édité par l'École de la GRH/DGAFP cible explicitement les cadres intermédiaires. Ce référentiel de formation donne en préalable, le périmètre de l'encadrement intermédiaire en le distinguant du management stratégique mais en l'associant au management fonctionnel (intermédiaire ou fonctionnel) :

- management stratégique : le manager stratégique est en relation étroite avec les autorités politiques et institutionnelles, qu'il assiste et conseille dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. Il pilote une structure dont il définit la stratégie et les orientations, en fonction des objectifs qui lui ont été fixés. Il met en cohérence ses différentes composantes et gère l'ensemble de ses ressources ainsi que le dialogue social ;
- management intermédiaire ou fonctionnel : le manager intermédiaire, sous la responsabilité d'un manager stratégique, participe à la définition de la stratégie d'une structure et la décline sur un plan sectoriel ou territorial. Il dirige les services de son périmètre de compétence. Il conçoit, met en œuvre, contrôle et évalue les plans d'action en fonction des objectifs qui lui ont été assignés. Il encadre, à cette fin, une équipe de managers opérationnels.



Concernant le management intermédiaire (ou fonctionnel), le guide identifie les activités principales sans forcément faire de lien avec les propositions du RIME relatives au responsable de secteur/cadre de secteur, pourtant antérieur dans sa publication :

- participe à la définition des plans d'actions stratégiques ;
- propose et met en œuvre la réalisation des objectifs ;
- anime une ou des équipe(s) de managers opérationnels ;
- évalue ses collaborateurs ;
- détecte et valorise leurs potentiels et leurs compétences ;
- rend compte de l'activité de ses services ;
- définit des plans d'action opérationnels ;
- représente et valorise son ou ses services tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

En 2017, la DGAFP a publié un guide sur l'ensemble des dispositifs d'accompagnement au management (coaching individuel ou collectif, co-développement etc.). Sont évoqués parmi la cible, les « encadrants » sans faire de distinction entre cadres intermédiaires ou fonctionnels.

#### Références des ouvrages et guides publiés par la DGAFP ou les ministères concernés par les DDI :

- École de la GRH/DGAFP. Référentiel Interministériel de formation relatif aux fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire.
- Guide managérial, « Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale ». *Les cahiers de l'Observatoire social territorial n°9*. Juin 2013.
- Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État. *DGAFP*. 2017.
- Répertoire interministériel des métiers de l'État, *DGAFP*, Troisième Edition 2017.
- Répertoire des métiers, *MEEM*. 2014.
- Répertoire des métiers, *MAAF*. 2015.
- Répertoire des métiers, *MINEFI* (novembre 2010).

### **3- LES PLANS MANAGÉRIAUX : CULTURE MANAGÉRIALE ET PÉRIMÈTRE DE L'ENCADREMENT CONCERNÉ DIFFÉRENTS D'UN MINISTÈRE À L'AUTRE**

Dans sa circulaire du 10 juin 2015, relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État, le Premier ministre a demandé à chaque ministère d'élaborer un plan managérial pour la gestion de l'encadrement supérieur.

Les plans managériaux laissent entrevoir des cultures managériales assez différentes qui impactent sur la façon d'appréhender le périmètre de l'encadrement intermédiaire :

- le périmètre sur lequel porte le plan est différent d'un ministère à l'autre ;
- les critères incitatifs de parcours sont très différents ... d'une spécialisation ministérielle pour les uns à une incitation forte à des mobilités interministérielles voire inter-fonctions publiques pour d'autres.

#### **3.1 PLAN MANAGÉRIAL DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR DES MINISTÈRES CHARGÉS DES AFFAIRES SOCIALES**

Ce plan porte sur l'encadrement exerçant des fonctions de direction, exclusivement. En revanche, il évoque explicitement, l'encadrement intermédiaire en prévoyant que ce plan soit décliné en 2018 sur cette cible (cf. p2). Pour ce faire, « 4 conseillers mobilité carrière (CMC) seront mis en place pour le réseau DRJSCS en 2016

*et 4 seront recherchés pour une mise en place en 2017 pour le réseau des DIRECCTE, au profit de l'encadrement intermédiaire ».*

Le ministère associe ce plan managérial sur la nécessité *« pour une partie de l'encadrement qui ne trouve pas un positionnement adéquat, auquel il aspire naturellement au sein des organisations dans lesquelles il évolue ».*

Il devra répondre également aux attentes des agents qui sont de plusieurs ordres :

- a) la lisibilité de parcours professionnels riches et variés afin de développer potentiellement une carrière ascendante pouvant les amener à occuper des emplois à responsabilités élevées tels des emplois fonctionnels ;
- b) une meilleure transparence sur les processus de nomination afin de garantir une sélection objective des compétences et potentiels pour occuper les emplois à responsabilités élevées ;
- c) l'adéquation entre l'évolution de la rémunération et l'investissement professionnel ;
- d) l'amélioration de la qualité de vie au travail compte tenu de la pression professionnelle qui s'est développée ces dernières années.

D'ores et déjà, il est proposé de retenir quatre orientations stratégiques pour organiser le cadre de travail :

- 1/ Développer une stratégie partagée et renforcer l'offre de services vis-à-vis de l'encadrement supérieur.
- 2/ Maintenir et valoriser la diversité des origines et profiter du caractère interministériel des ministères sociaux qui constituent une richesse.
- 3/ Renforcer l'accompagnement individualisé et développer les capacités managériales et de gestion de projet de l'encadrement supérieur.
- 4/ Mieux structurer les parcours professionnels en privilégiant les parcours diversifiés tout en étant attentifs à la gestion des ruptures de carrière et à l'organisation des deuxième, voire troisième, parties de carrière.

### **3.2 PLAN MANAGÉRIAL POUR L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES (MAI 2016)**

Ce plan porte uniquement sur les cadres dirigeants, la dénomination « cadres supérieurs » est également utilisée. Aucune mention n'est faite à l'encadrement intermédiaire, y compris en lien avec les cadres dirigeants.

Le constat principal, sur lequel portent les actions du plan, vise à décloisonner des carrières des mobilités inter directionnelles (au sein du ministère) et interministérielles peu développées. *« La prise en compte et la valorisation des parcours européens et internationaux, qui devraient pourtant revêtir un caractère hautement stratégique pour le ministère de l'économie et des finances, n'est pas assurée de manière générale. L'ouverture à des parcours à caractère interministériel est sans doute elle-même perfectible ».* *« À la différence d'autres grands ministères, l'alternance de postes entre l'administration centrale et les services déconcentrés est également peu pratiquée ».*

### **3.3 PLAN MANAGÉRIAL DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION (OCTOBRE 2016)**

Le plan est le seul qui porte explicitement sur l'ensemble des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs (effectif total de 2 907 personnes). Il estime à 2 451 personnes, l'encadrement intermédiaire dont 1 200 en DDI (soit 49 % de l'effectif).

Ce plan comporte 22 actions dont la mise en œuvre a déjà débuté. Il a notamment pour objectif de mettre à la disposition des cadres des outils nouveaux, de développer l'offre de coaching et de faciliter, dans les parcours, l'alternance entre les postes de management et d'expertise.

### **3.4 PLAN MANAGÉRIAL MEEM-MLHD (NOVEMBRE 2016, NON ENCORE PUBLIÉ)**

Le plan évoque les cadres supérieurs sans parler de l'encadrement intermédiaire. En revanche, il cible précisément les corps d'appartenance, ce que ne font pas les autres ministères. Ces corps font tous partie de macro-grades destinés à se positionner sur des fonctions de cadres dirigeants. Par extension, on peut penser que la notion de « cadres supérieurs » représente l'encadrement de direction, en excluant l'encadrement intermédiaire.

Le plan se distingue par une forte place/valeur donnée à la mobilité, qui constitue un élément-clé des parcours. « *La mobilité (fonctionnelle et géographique) demeure un facteur déterminant pour le développement des compétences et de la capacité d'adaptation du cadre* ».

### **3.4 PLAN MANAGÉRIAL DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR**

Des travaux, encore non achevés, ont été lancés dès le début de l'année 2015 portant, entre autres, sur le parcours de carrières des commissaires ainsi que sur leur mobilité. Enfin, la direction des ressources humaines, a adopté au début de l'année 2015, un plan de gestion qualitative des attachés qui vise principalement le développement d'une gestion individualisée ainsi que l'identification et la valorisation des compétences.

Afin de mieux accompagner les cadres dans la construction de leur parcours professionnel, mais également de contribuer à la constitution de viviers de compétences, il a été décidé de mettre en œuvre des entretiens individuels de carrière au profit des attachés d'administration du ministère, dans le cadre du plan d'actions pour une gestion qualitative des attachés lancé en 2015. Ces entretiens, réalisés aux étapes clés de la carrière de l'attaché (dans l'année suivant la sortie d'IRA, au moment de l'accès au principalat, au moment du détachement dans l'emploi fonctionnel de conseiller d'administration de l'intérieur et de l'outre-mer et à 10 ans de la fin de carrière) par la mission projets professionnels de la direction des ressources humaines pour l'administration centrale et par les conseillers mobilité carrière des préfectures de région pour les services déconcentrés de leur ressort régional, pourront également intervenir sur demande de l'agent ou dans le cadre d'une réorganisation. À terme, ces entretiens permettront d'alimenter le « passeport des compétences » de l'agent, document permettant la mise en relation des compétences acquises, des souhaits exprimés et des opportunités disponibles pour la suite du parcours professionnel. Pour favoriser la constitution de viviers, l'élaboration d'une CVthèque des attachés d'administration a également été lancée par la direction des ressources humaines, en même temps qu'une réflexion sur un projet de « système d'information des compétences » permettant le traitement et la valorisation des informations recueillies dans le cadre des entretiens de gestion. L'annuaire des emplois fonctionnels de conseillers d'administration, qui recense les 563 postes actuellement concernés ainsi que des informations sur l'agent (parcours antérieur...) et le poste occupé (date de début de détachement, nombre de points de nouvelle bonification indiciaire correspondants...), sera aussi actualisé et mis en ligne sur le site intranet de la direction des ressources humaines. Ces mesures relatives aux attachés d'administration ont vocation à être déclinées au profit des cadres des filières techniques, SIC, sociales et de la sécurité routière.



## Annexe n° 4 : Le positionnement des cadres intermédiaires dans les organigrammes des DDI

### 1- Analyse des organigrammes de DDT (une cinquantaine étudiée)

Globalement, les organigrammes présentent une certaine homogénéité aussi bien sur les appellations des structures que sur le contenu métier avec toutefois quelques variantes sur la répartition des activités.

Les appellations des structures le niveau N-1 (échelon immédiatement en dessous du directeur) portent dans 97 % des cas, le nom de « service ». Leur nombre varie en fonction de la taille, en effectifs, de la DDT ; la moyenne se situe entre 5 et 6 services y compris le secrétariat général. La plus importante étudiée (DDT33) comporte 10 services dont le SG. La plus petite fait apparaître 4 services y compris le SG (DDT23).

L'effet « taille en effectifs » joue sur le nombre de services et donc, sur l'organisation des portefeuilles d'activités au sein des organisations. On peut penser qu'à activités constantes, un grand nombre de services signifient une certaine spécialisation thématique (et donc un profil de management technique ?) alors qu'un nombre plus ramassé pourrait représenter un facteur de transversalité.

S'agissant des adjoints aux chefs de service, la très grande majorité des services comporte des adjoints aux chefs de service exerçant cette fonction à temps plein. Dans certaines DDT toutefois, seuls certains services ont un adjoint. Exemple : DDT19 : 4 services, 2 adjoints pour le service des études et stratégie territoriale et le service de l'économie agricole et forestière, ou d'autres n'en font pas apparaître (DDT03).

D'autres cas font apparaître des adjoints aux chefs de service assurant également la fonction de chargé de mission ou responsable d'une unité (exemple DDT32 l'adjoint au chef de service « eaux et risques » est aussi responsable de l'unité « ressources en eaux et milieux aquatiques »). Enfin, on trouve également des services comportant deux adjoints (cas de la DDT38 service sécurité et risques).

Concernant les domaines d'activités :

- dans 98 % des cas, la DDT comporte un service transversal dénommé secrétariat général (DDT37 l'a dénommé « appui transversal ») ;
- la partie « agricole » est assez homogène : quelques exemples de dénomination : service économie agricole et développement durable, agriculture et développement rural, économie agricole et environnement des exploitations... ;
- selon les DDT, le domaine de l'eau est réuni dans un service comportant également le volet biodiversité, il peut être également regroupé avec la partie « risques » ;
- le service logement habitat/construction est une structure constante dans les DDT ;
- le volet aménagement selon la taille des DDT peut-être réparti entre secteurs géographiques ou être positionné dans un service unique ;
- le domaine sécurité routière fait tantôt l'objet d'un service à part entière ou regroupé avec le domaine risques, parfois rattaché au secrétariat général ou directement placé auprès du directeur. Il peut également être absent de l'organigramme car vraisemblablement rattaché à la préfecture (organigramme de la Haute-Loire) ;
- il est à noter que les DDT peuvent encore comporter des antennes ou agences territoriales (lieux distincts du siège de la DDT). D'autres DDT comportent un service territorial placé au siège de la DDT couvrant deux ou trois zones géographiques ;
- enfin, il convient de ne pas oublier les différentes unités ou missions placées auprès du directeur tels que le conseiller de gestion ou conseil aux territoires, communication, affaires juridiques... La DDT16 comporte par exemple 6 missions. La DDT28 comporte un pôle d'appui à la direction (conseiller de gestion, 1 chargé de coordination et l'assistante de direction). D'autres DDT affichent un cabinet de direction.

L'évolution des organigrammes en vue d'une adaptation aux politiques publiques (ex : décentralisation et/ou nouveaux domaines d'intervention/traditionnels), ainsi que la nature d'intervention (régalien ? conseil/expertise ? médiation/animation ?), a profondément modifié les organisations, laissant dans les organigrammes des services traditionnels (ex : logements, agriculture...) et des services renouvelés dont les contours peuvent être différents d'une DDT à l'autre (ex : positionnement, sécurité routière, urbanisme, territoires...). Dans quelle mesure la situation et le positionnement de l'encadrement intermédiaire est-il ou non, différent en fonction des domaines d'activités ?

Concernant le niveau N-2, dans 40 % des cas, ces structures ne comportent pas d'appellations, elles sont identifiées par leur domaine d'activité exemples : police de l'eau, aides directes, rénovation urbaine...). Dans près de 30 %, l'appellation utilisée est unité. Leur nombre varie entre 2 et 6 selon les services. Dans près de 15 % des cas, ces structures sont dénommées bureau. Dans 2 ou 3 cas, les termes de pôle ou cellules sont utilisés. Le terme de « mission » se retrouve également dans des services pour certains domaines uniquement.

Quelle est la place/positionnement des cadres appartenant à un corps pouvant occuper des fonctions d'encadrement supérieur, rattaché à la direction, mais sans fonction d'encadrement hiérarchique ? Sont-ils considérés (et se considèrent-ils) comme faisant partie de l'encadrement de direction et/ou intermédiaire ?

## 2- Analyse des organigrammes de DDTM

10 DDTM étudiées sur 24

Globalement, les DDTM comportent un nombre de services plus important que les DDT compte-tenu notamment du domaine mer et littoral. La DDTM2B par exemple regroupe 1 SG, 6 services et une délégation à la mer et au littoral. Seul le service aménagement habitat dispose d'un adjoint. La DDTM59 comporte 1 SG, 8 services dont une délégation à la mer, au littoral et à la navigation intérieure. Elle comporte également 5 délégations territoriales.

Dernier exemple, la DDTM85 dispose d'un SG, de 7 services dont 3 relevant de la délégation à la mer et au littoral. Elle comporte également 7 implantations territoriales. Aucune mention n'apparaît concernant l'existence d'adjoints au chef de service.

L'appellation « service » est là encore largement utilisée. Les postes d'adjoints au chef de service ne sont pas systématiques ou existent seulement pour certains services.

Outre le volet mer et littoral, on retrouve les domaines d'activités déjà mentionnés pour les DDT. Peu de DDTM affichent une appellation pour le niveau N-2 ; seule la DDTM76 utilise le terme de « bureau » quasiment systématiquement.

Les DDTM font également apparaître entre 1 et 5 missions, unités, cabinet ... directement rattachées au directeur. Par exemple la DDTM34 fait apparaître 5 entités :

- mission connaissance études prospectives ;
- mission gestion de crises ;
- un cabinet ;
- mission communication ;
- mission transition énergétique.

*A contrario*, la DDTM76 ne comporte qu'une mission rattachée au directeur, la mission d'animation de la DISEN (délégation interservices de l'eau et de la nature).

### 3- Analyse des organigrammes de DDPP

#### 3-1 Une certaine homogénéité des structures

L'appellation des unités du niveau N-1, lorsqu'elle apparaît sur l'organigramme, est « **service** » (sauf « pôle » pour le 01 et le 34).

Le nombre de service varie de 4 à 10. Les cas les plus fréquents sont à 5 ou 6 services avec, même si les dénominations sont variables, une certaine homogénéité.

Il s'agit en général d'un Secrétariat général, et, pour les services opérationnels, on retrouve les 3 services traditionnels d'une DSV et un ou plusieurs services CCRF :

<b>Recommandation n°1 :</b>	Secrétariat général	SG
<b>Recommandation n°2 :</b>	Sécurité Sanitaire des Aliments	SSA
<b>Recommandation n°3 :</b>	Santé et Protection Animale	SPA

ou

<b>Recommandation n°4 :</b>	Environnement	SPAE
<b>Recommandation n°5 :</b>	Concurrence, Consommation et Répression des Fraudes.	CCRF

Dans les plus petits départements, en terme de missions vétérinaires, les services SPA et Environnement sont souvent regroupés (SPAE). À l'inverse, plus la population du département est importante et plus le nombre de service CCRF est important.

L'effectif moyen par service est de 15. Mais cette moyenne cache de très gros écarts en particulier pour les services SSA auxquels sont généralement rattachés les services d'inspection vétérinaire en abattoir.

#### 3-2 Avec quelques cas particuliers

On doit toutefois relever qu'existe quelques « particularismes » locaux.

Ainsi, certains services traditionnellement situés en préfecture, sont parfois positionnés en DDPP : prévention des risques (13, 17, 44, 84) ; sécurité routière et permis de conduire (13, 63) : ERP (42) et même un SIDPC (63).

De même, apparaît dans 3 organigrammes un « adjoint au directeur » (29, 33, 77) qui n'est pas un « directeur adjoint » (emploi DATE). Dans un cas il s'agit d'une chef de service (77) qui semble bénéficier de cette appellation en tant que « chargée de communication ». Et dans les deux autres cas il s'agit de cadres n'ayant pas de responsabilité de chef de service et qui sont positionnés au côté du DDI et du DDIA. Il semble donc qu'ils s'agissent plus des cadres de direction que des cadres intermédiaires.

#### 3-3 Existence d'un service « mixte »

Dans 21 des 50 DDPP existent un service « mixte » qui regroupe le service SSA et les agents CCRF ou uniquement les agents CCRF en charge des contrôles en matière de produits alimentaires.

Les cadres intermédiaires à la tête d'un « service mixte » méritent probablement une attention particulière, car s'ils sont bien en position d'encadrement et donc **d'animation d'équipe** classique, ils sont dans une position plus complexe en termes **d'expertise métier** puisqu'ils ne sont pas, pour une partie du service qu'ils dirigent, dans leur métier d'origine.

Il y a peut-être là un vrai sujet sur la formation et sur la prise en compte des particularités du poste dans le parcours de carrière.

#### 3-4 Adjoint

Les organigrammes disponibles ne sont pas tous nominatifs et/ou n'ont pas un degré de précision suffisant pour savoir avec certitude s'il existe, au côté du « chef de service », un « adjoint ».

Dans la majorité des cas il semble que les services comportent des adjoints aux chefs de service, mais sans que l'on sache s'il s'agit d'une fonction à temps plein.

### **3-5 Les niveaux N-2**

Les structures de niveau N-2, quand elles existent en DDPP, ne comportent généralement pas d'appellations et sont simplement identifiées par leur domaine d'activité. Exceptionnellement figure la dénomination « pôle » (17, 38, 63, 69, 80) avec parfois un responsable de pôle (17, 63, 69).

Les services permanents d'inspections vétérinaires en abattoirs, qui peuvent comporter des effectifs importants, sont généralement rattachés au service SSA et disposent d'un chef d'unité. Ils constituent donc un niveau N-2.

## **4- Analyse des organigrammes de DDCS et DDCSPP**

Les constats et observations qui suivent ont été effectués sur un échantillon de 31 directions (16 DDCS et 15 DDCSPP).

### **4-1 Organigrammes DDCS<sup>34</sup>**

Les politiques mises en œuvre par les DDCS découlent du périmètre des ministères sociaux (ministère des affaires sociales et ministère de la ville, de la jeunesse et des sports).

Les DDCS sont constituées d'une direction (DD, DDA), et de services dans lesquels on retrouve le 1<sup>er</sup> niveau d'encadrement intermédiaire (n-1). Ces directions regroupent 3 domaines :

- le secrétariat général ;
- le sport, la jeunesse, la vie associative et la politique de la ville ;
- l'accès au logement et la lutte contre les exclusions.

Le nombre de « services » destinés à traiter de ces domaines varie de 3 à 6 selon la taille des DDCS et la prise en compte des réalités locales (politique de la ville, sports de montagne par exemple). Ils portent également le nom de pôles et plus rarement de missions.

Les lignes n-2 sont désignées de façon très variables, le plus souvent par les thématiques qu'elles regroupent (ex : urgence sociale, développement de l'autonomie des jeunes). D'autres sont dénommées « missions » ou encore « unités ».

Les organigrammes analysés traduisent une diversité de formes d'organisation. Si l'on s'en tient à la ligne n-1, le nombre de cadres intermédiaires varie donc de 3 à 6 selon les DDCS. Il semble pertinent d'y adjoindre les agents qui forment les lignes n-2 dans quelques grosses DDCS implantées au chef-lieu de région, dans la mesure où ils peuvent assumer des responsabilités d'encadrement (jusqu'à 10 personnes). Ils sont d'ailleurs qualifiés le plus souvent de « responsables ». En revanche, il n'est pas opportun de descendre en dessous de la ligne n-1 pour les DDCS, hors chef-lieu de région, compte tenu de la modicité des effectifs qui se limitent souvent au seul agent concerné par une thématique.

Il convient de souligner qu'aux chefs-lieux de région où sont implantées des DRDJCS, les DDCS sont appelées directions départementales déléguées (DDD). À ce niveau, les secrétariats généraux DR/DD sont communs.

Si les organigrammes mentionnent les noms des chefs-chefes de services et de pôles, en revanche, ils ne portent mention ni de leurs corps, ni de leurs grades.

---

<sup>34</sup> Loire-Atlantique ; Paris ; Seine-Saint-Denis ; Ain ; Loire ; Nord ; Côte-d'Or ; Saône-et-Loire ; Pyrénées-Orientales ; Maine-et-Loire ; Loiret ; Oise ; Pyrénées-Atlantiques ; Alpes-Maritimes ; Isère ; Hérault ; Martinique ; Guadeloupe ; Guyane.



Le nombre de DDCS présentes sur le territoire national est de 50. À raison d'une moyenne de 8/10 cadres intermédiaires pour 15 grosses DDCS (lignes n-1 et n-2) et de 4/5 cadres intermédiaires en ligne n-1 pour les 35 autres, il est possible d'estimer à 260/300 le nombre de cadres intermédiaires dans les DDCS.

#### 4-2 Organigrammes DDCSPP<sup>35</sup>

Dans les départements de moins de 400 000 habitants ou sur certains territoires en raison d'enjeux particuliers, les compétences des DDCS et DDPP sont fusionnées dans une direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP).

Le nombre de DDCSPP est de 46. Elles regroupent les compétences des services de la jeunesse et des sports (DDJS), de la partie sociale des ex-directions départementales des affaires sanitaires et sociales (DDASS), des services vétérinaires (DDSV) et de l'administration de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DDCCRF).

##### Principaux types d'organisation observés

###### *Monographie de la DDCSPP de Haute-Saône*

- 1 secrétariat général ;
- 1 SIDSIC avec 9 agents rattachés au secrétariat général de la préfecture ;
- 2 pôles : protection des populations et cohésion sociale qui regroupent chacun une vingtaine d'agents ;
- le pôle « protection des populations » est subdivisé en deux services : « santé et protection des animaux et de l'environnement » et « protection des consommateurs et sécurité sanitaire des aliments » dont la responsabilité est confiée à un chef(effe) de service ;
- le pôle « cohésion sociale » est subdivisé en deux services : « jeunesse, sport et vie associative » et « prévention de l'exclusion et politique de la ville » dont la responsabilité de chacun est confiée à un chef(effe) de service (un poste est vacant).

Entre ces deux pôles, apparaît un service « abattoirs » avec un responsable et 6 agents.

7 agents exerçant des responsabilités thématiques, à titre individuel (délégués, chargés de mission, référent etc.) sont directement rattachés à la direction.

L'examen de cet organigramme fait apparaître en ligne n-1, 3 cadres intermédiaires, dont le SG, et en ligne n-2, 5 cadres intermédiaires en incluant le responsable des abattoirs, ce qui porte le total à 8.

L'organisation en 2 pôles est adoptée dans 7 des organigrammes sur les 16 observés. Dans ce cas, si l'appellation « cohésion sociale » est communément reconnue, à l'instar de l'intitulé des DDCS, la dénomination de l'autre pôle varie beaucoup, tout en regroupant les mêmes politiques (protection des populations, CCRF, services vétérinaires). Le nombre de « services » qui composent ces pôles varient de 4 à 6 pour une quinzaine d'agents chacun. Ils portent le plus souvent le nom de la thématique traitée.

Pour 9 organigrammes, la ligne n-1 comporte de 3 à 7 « services » pilotés par des chefs et cheffes de service, avec parfois une déclinaison en « pôles » avec des chefs-cheffes de pôles (ligne n-3).

Dans une approche plutôt large de la notion d'encadrement intermédiaire, on peut estimer à 100/110, le nombre de ces cadres pour les 16 DDCSPP observées, ce qui porterait à 300/310, leur nombre pour l'ensemble des 46 DDCSPP.

À noter que les organigrammes observés ne donnent pas d'indications sur les corps et grades de ces agents et traduisent une grande diversité d'appellations et de situations qui ne favorisent pas l'identification des fonctions dédiées à l'encadrement intermédiaire.

**Le nombre de cadres intermédiaires dans les DDCS et DDCSPP est ainsi évalué entre 600 et 670 agents.**

<sup>35</sup> Cantal ; Deux-Sèvres ; Corrèze ; Aube ; Haut-Rhin ; Haute-Saône ; Savoie ; Tarn ; Orne ; Charente ; Creuse ; Dordogne ; Landes ; Lot-et-Garonne ; Haute-Vienne.



## Annexe n° 5 : L'identification des cadres intermédiaires des DDI - résultats de l'enquête en ligne réalisée par la mission

Une enquête en ligne a été réalisée avec l'appui de la DSAF du 15 juin au 4 août 2017 auprès des directeurs des directions départementales interministérielles et directions départementales déléguées. Elle visait à compléter les informations recueillies par la mission au niveau central et départemental. Les questions posées ont porté sur les effectifs de « cadres intermédiaires » (hors emplois fonctionnels), le niveau hiérarchique (n-1, n-2, n-3), le nombre de membres du comité de direction, les caractéristiques démographiques (âge et genre) de ces cadres, les corps d'appartenance et le parcours (ancienneté, modalités de prise de poste, poste occupé précédemment). Les directeurs répondant avaient la possibilité de faire part in fine de leurs observations générales.

La présente annexe récapitule les résultats de cette enquête.

162 DDI sur 238 ont répondu soit un taux de retour de 68 % :

- 59 DDT(M)
- 38 DDPP
- 32 DDCSPP
- 29 DDCS
- 4 DRDJSCS

Une couverture géographique large et représentative des spécificités régionales : l'ensemble des périmètres régionaux est couvert et 86 % des départements sont représentés par au moins une réponse d'une DDI.

### **1- Résultats toutes DDI confondues**

L'enquête a porté sur :

- le nombre de cadres intermédiaires au sens défini par chaque direction, avec ou sans encadrement, hors emplois DATE ;
- et en particulier, les cadres en situation d'encadrement en distinguant la ligne hiérarchique n-1, n-2 et n-3.

3 671 cadres intermédiaires sont recensés par les directeurs. Parmi eux, 2 720 occupent des postes à encadrement n-1, n-2 et n-3, hors position d'adjoint. En outre, 818 occupent des postes d'adjoints. Une partie des cadres intermédiaires dénombrés par les directeurs, n'exercent pas des missions d'encadrement (certains directeurs ont néanmoins tenu à les inclure dans le recensement fait par l'enquête).

Les résultats présentés dans le cadre de cette note portent essentiellement sur le positionnement des cadres intermédiaires (fonction d'encadrement), à l'exclusion des postes de chargés de mission ou de projet (sans encadrement).

La proportion de cadres occupant des postes d'encadrement n-1, n-2 ou n-3 représente 14 % de l'effectif total des DDI.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Toutes DDI confondues, 49,5 % des cadres intermédiaires (encadrants ou non) sont des femmes. Cette parité est à relativiser au regard des types de DDI, le taux de féminisation des cadres est sensiblement inférieur en DDT(M) (47 %) et nettement supérieur pour les autres DDI (entre 55 % pour les DDPP et 59 % pour les DDCS). Mais c'est surtout l'effet « taille de l'effectif » : le taux de féminisation des DDI dont les effectifs sont inférieurs à 90 agents s'élève à 57 %, il tombe à 45 % pour les DDI dont l'effectif est supérieur à 160 agents.

### Répartition par âge et genre

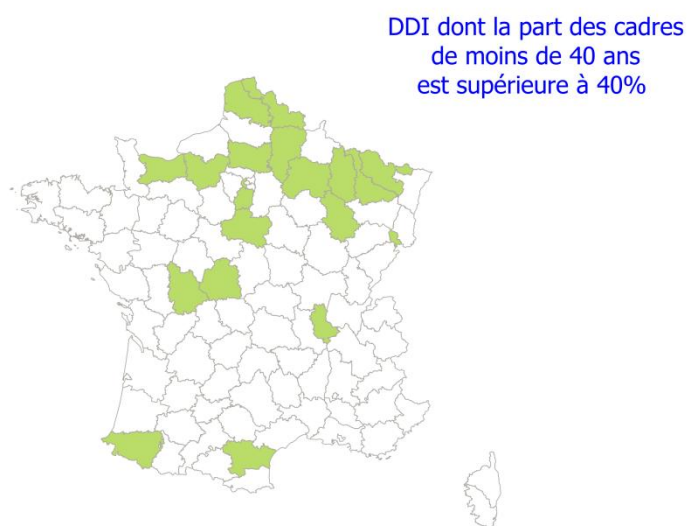
Les cadres intermédiaires se répartissent selon les tranches d'âge suivantes :

- 5 % ont moins de 30 ans ;
- 17 % ont entre 31 et 40 ans ;
- 34 % ont entre 41 ans et 50 ans ;
- 34 % ont entre 51 et 60 ans ;
- 10 % ont plus de 60 ans.

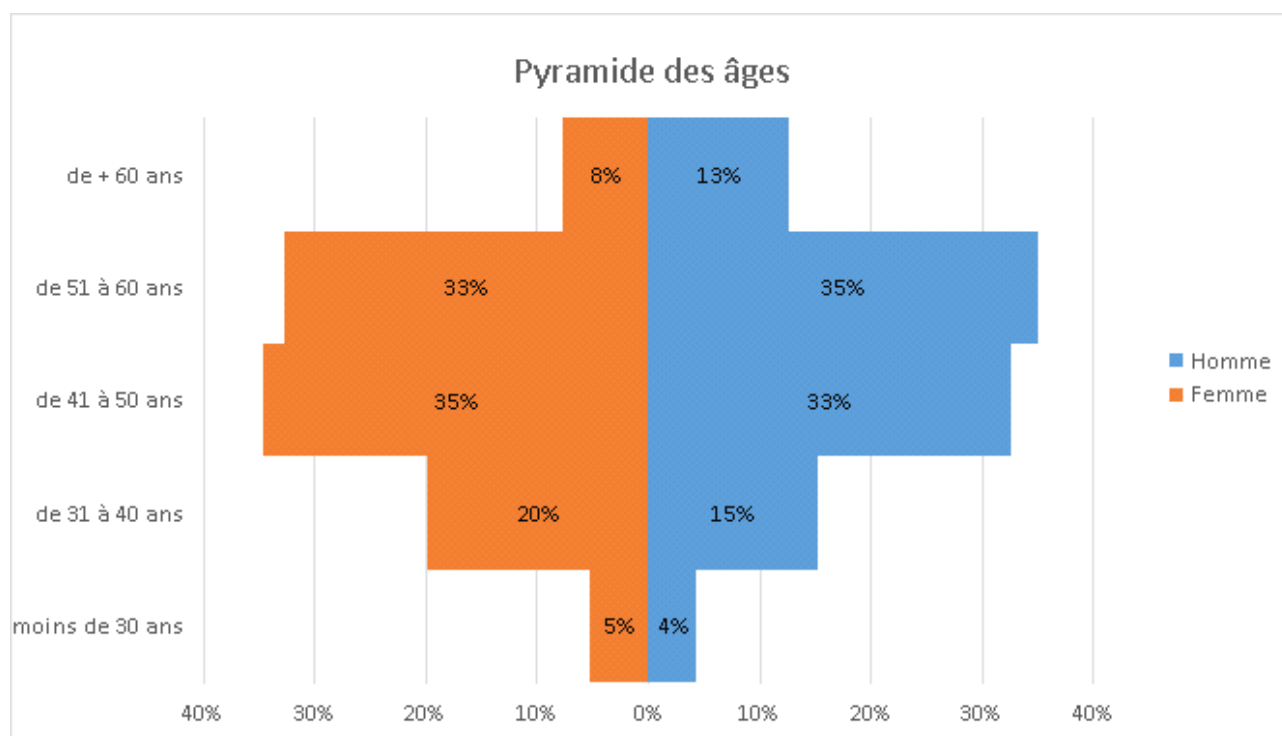
La proportion des cadres de moins de 40 ans (22 %) ne diffère pas en fonction du type de DDI (DDT(M), DDCS, DDPP, DDCSPP). Et pourtant, on observe une grande disparité entre DDI au regard de la proportion de cadres de moins de 40 ans :

- 59 % des DDI ont moins de 23 % de cadres de moins de 40 ans ;
- 13 % des DDI ont plus de 40 % de cadres de moins de 40 ans.

La carte ci-après illustre la répartition géographique des DDI où exerce la plus forte proportion de cadres intermédiaires de moins de 40 ans.



La pyramide des âges de ces cadres (encadrants ou non) met en évidence une répartition par tranche d'âges légèrement plus jeune pour les femmes : 50 % des hommes et 60 % des femmes ont moins de 50 ans.



Source : mission

### **Répartition de l'encadrement intermédiaire au sein de la ligne hiérarchique (n-1, n-2, n-3)**

Sur la base des 162 réponses, on obtient un nombre de 1 359 agents participant au CODIR soit une moyenne globale de 8 agents/CODIR. Ce chiffre est à affiner par type de DDI (Cf. infra).

Parmi les 2 720 cadres en position d'encadrement, 37 % sont en niveau n-1 (encadrement supérieur) et 54 % en niveau n-2. L'encadrement de niveau n-3 n'existe pas dans toutes les DDI et représente 9 % de l'encadrement.

**Tableau : Répartition des cadres intermédiaires en fonction des niveaux hiérarchiques**

Niveau	En nombre	En %
n-1	1 010	37 %
n-2	1 478	54 %
n-3	232	9 %
Total	2 720	100 %

Source : mission

Les cadres (n-1) se distinguent des n-2 et n-3 par la taille des équipes à encadrer puisque 55 % d'entre eux encadrent directement des équipes de plus de 11 personnes (29 % des équipes de plus de 20 personnes).

Les encadrants intermédiaires (n-2) et (n-3) encadrent généralement des équipes de moins de 10 personnes :

- 87 % des N-2 (41 % encadrant des équipes < 5 personnes) ;
- 92 % de N-3 (56 % encadrant des équipes < 5 personnes).

L'enquête recense également, 818 adjoints. Ajoutés aux 2 720 cadres de niveau n-1, n-2 et n-3, on peut estimer à 3 538 les cadres intermédiaires (adjoints inclus) en situation d'encadrement dans les DDI qui ont répondu. À noter que 53 % des adjoints sont des femmes (soit une féminisation plus élevée des fonctions d'adjoints).

### **Une grande hétérogénéité des DDI au regard de l'ancienneté dans les postes**

Pour l'ensemble des DDI, 13 % des cadres intermédiaires ont pris leur poste dans l'année (< 1 an). 70 % des cadres intermédiaires ont une ancienneté comprise entre 1 et 8 ans.

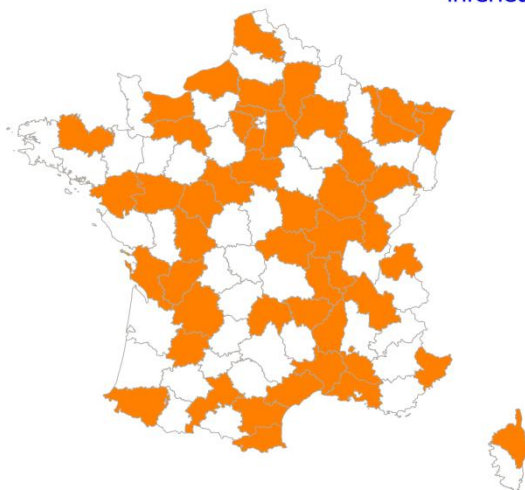
Tableau : Moyenne de l'ancienneté dans les postes (ensemble des DDI)

Ancienneté moyenne des cadres	Proportion des cadres
< 1 an	13 %
Entre 1 et 3 ans	34 %
Entre 4 et 8 ans	36 %
> 8 ans	16 %

Source : mission

Mais cette moyenne cache en réalité, une très grande diversité de situations entre DDI qui n'est expliquée ni par l'effet « taille de l'effectif » ni par l'effet « type de DDI ». Il est probable que cette hétérogénéité soit liée aux problèmes d'attractivité de certaines DDI par rapport à d'autres (facteurs managériaux, géographiques, autres facteurs?). La carte ci-après illustre la diversité géographique des DDI accueillant le plus de cadres récents.

DDI qui ont plus de 15% de postes inférieurs à 1 an



Le tableau ci-dessous montre que pour 59 % des DDI, la part des postes récents (< 1 an) est inférieure aux 13 % constatés à l'échelle des DDI. En particulier, 22 % des DDI n'ont aucun poste occupé depuis moins d'un an.

En revanche, 41 % des DDI ont une part relative supérieure à la moyenne.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Pour ces 41 % (66 DDI au total) :

- 12 % d'entre-elles ont un taux de postes récents situés entre 13 et 20 % de l'ensemble de leurs postes ;
- la situation est en revanche, nettement différente pour une vingtaine de DDI dont la proportion de postes récents est supérieure à 30 % de la totalité des postes de cadres.

**Tableau : Répartition des DDI en fonction de la proportion de postes récents (< 1 an)**

% de postes < 1 an	Répartition des DDI	Part moyenne des postes récents (rappel 13 % pour l'ensemble des DDI)
DDI n'ayant aucun poste	22 %	0 %
DDI dont les postes récents comptent entre 1 et 12 % des postes	37 %	9 %
DDI dont les postes récents représentent « 13 % et + » des postes	41 %	27 %

Source : mission

### L'origine des postes précédents

Outre les mutations classiques (77 %), l'accès au poste actuel s'est effectué dans le cadre :

- de sorties d'école et stagiaires de la formation initiale pour 7 % (267) ;
- de l'obtention d'une promotion pour 12 % (448) ;
- d'un détachement 4 % (146).

Les cadres des DDCS se distinguent des autres DDI dans ce domaine avec une propension plus élevée au recrutement des cadres via :

- des sorties d'école ;
- des détachements ;
- et dans une moindre mesure des mouvements internes (mobilité-mutations).

**Tableau : Modalités d'accès au poste actuel**

	Total DDI	DDT(M)	DDPP	DDCSPP	DDCS
Sortie d'école/formations statutaires	7 %	5 %	8 %	12 %	18 %
Promotions	12 %	12 %	18 %	9 %	10 %
détachement	4 %	3 %	2 %	8 %	12 %
Mobilité/mutations	77 %	80 %	72 %	71 %	60 %

Source : mission

Pour 72 % des cadres intermédiaires, le poste précédent était dans une direction départementale (au sein de la même DDI pour 48 %, dans une autre DDI pour les autres). Seuls, 10 % des cadres exerçaient précédemment dans une direction régionale et 3 % en administration centrale.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

**Tableau : Origine du poste occupé précédemment**

Poste occupé précédemment	
Même direction départementale	48 %
Autre directions départementales	25 %
Direction régionale	10 %
Administration centrale	3 %
FP territoriale ou hospitalière	2 %
Établissement public	5 %
Secteur privé	3 %
Études/Écoles (hors formations professionnelles)	4 %

Source : mission

L'encadrement intermédiaire des DDI (n-1, n-2 et n-3) est composé à plus de 80 % de cadres de corps de catégorie A. L'enquête révèle une concentration autour de trois corps et une forte dispersion sur les autres. En effet, si plus d'une vingtaine de corps de catégorie A compose l'encadrement intermédiaire, trois corps représentent 68 % de l'ensemble listé par le tableau non exhaustif présenté ci-après. Le nombre de ces corps varie selon le type de DDI. Les cadres intermédiaires exerçant en DDT(M) sont issus globalement d'au moins 9 corps, d'au moins 15 corps en DDCS, 12 corps en DDPP, 13 corps en DDCSPP.

**Tableau : Répartition des effectifs de cadres pour un ensemble de corps de catégorie A (ensemble des DDI)**

Corps	Nombre des cadres
Administrateur civil	< 1 % (1 agent)
Administrateur des affaires maritimes	< 1 % (12 agents)
Architecte et urbaniste de l'État	1 % (28 agents)
Attaché d'administration de l'État	28 % (798 agents)
Conseiller d'administration scolaire et universitaire	< 1 % (1 agent)
Conseiller d'éducation populaire et de jeunesse	2 % (48 agents)
Conseiller technique et pédagogique supérieur	< 1 % (5 agents)
Conseiller technique et social	< 1 % (9 agents)
Délégué du permis de conduire et sécurité routière	2 % (52 agents)
Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	20 % (568 agents)
Ingénieur de l'industrie et des mines	< 1 % (8 agents)



## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Corps	Nombre des cadres
Ingénieur des ponts, des eaux et forêts	3 % (89 agents)
Ingénieur des travaux publics de l'État	19 % (546 agents)
Inspecteur de l'action sanitaire et sociale	5 % (150 agents)
Inspecteur de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes	5 % (140 agents)
Inspecteur de la jeunesse et des sports	2 % (69 agents)
Inspecteur du permis de conduire	1 % (23 agents)
Inspecteur de santé publique vétérinaire	8 % (229 agents)
Inspecteur du travail	< 1 % (1 agent)
Médecin inspecteur de santé publique	0 %
Pharmacien inspecteur de santé publique	< 1 % (2 agents)
Professeur de sport	2 % (56 agents)

Source : mission

D'autres corps de catégorie A exercent également dans les DDI enquêtées. Les directeurs ont ainsi cité les conseillers techniques et social, les vétérinaires contractuels, les professeurs des écoles, d'autres ingénieurs (IGN, Météo-France...).

En outre, une part des cadres intermédiaires appartient à des corps de catégorie B (notamment secrétaires administratifs et techniciens supérieurs).

La proportion des cadres intermédiaires appartenant à d'autres corps, de catégorie A ou B, est plus importante en DDT(M) que dans les autres types de direction.

	Autres corps
DDT(M)	21 %
DDPP	13 %
DDCSPP	13 %
DDCS	9 %

L'enquête permet de révéler des exemples de corps de métier pouvant faire défaut dans certaines DDI. Ainsi, à la date de l'enquête :

- une DDCS et 4 DDCSPP n'ont aucun IAS ;
- une DDCS et 5 DDCSPP n'ont aucun IJS.

À l'inverse, certains corps se retrouvent systématiquement dans toutes les DDPP, à l'exemple des ISPV (3 ISPV en moyenne pour l'ensemble des DDPP).

## 2- Résultats par taille d'effectifs des DDI

Pour estimer l'effet « taille » de l'effectif des DDI, l'ensemble des 162 DDI ayant répondu à l'enquête ont été réparties par quart :

- 1<sup>er</sup> quartile (25 % des DDI les plus petites en effectifs) : les 42 premières DDI ont un effectif de 35 à 60 personnes ;
- 2<sup>ème</sup> quartile : les 42 suivantes ont un effectif de 60 à 90 personnes ;
- 3<sup>ème</sup> quartile : les 42 suivantes ont un effectif de 90 à 160 personnes ;
- 4<sup>ème</sup> quartile (25 % les plus grandes) : les 40 dernières ont un effectif de 160 à 420 personnes.

La taille des structures joue essentiellement sur la ligne hiérarchique, et notamment :

- l'importance des cadres positionnés au niveau n-2 ;
- la présence ou non, de niveaux n-3.

Tableau : Spécificités des DDI en fonction de la taille des effectifs

	Effectif moyen	Nombre de cadres par rapport à l'effectif total (taux d'encadrement)	Féminisation cadres	Nb moyen de cadres au CODIR	Nb moyen de cadres n-1/DDI	Nb moyen de cadres n-2/DDI	Nb moyen de cadres n-3/DDI
1 <sup>er</sup> quartile (35 à 60 agents)	48	18 %	57 %	7	5	3	< 1 Seules 4 DDI ont des n-3
2 <sup>ème</sup> quartile (60 à 90 agents)	72	10 %	57 %	8	5	2	< 1 Seules 10 DDI ont des n-3
3 <sup>ème</sup> quartile (90 à 160 agents)	128	17 %	49 %	9	6,5	13	3
4 <sup>ème</sup> quartile (160 à 420 agents)	230	8 %	45 %	10	9	7	2

Source : mission

Si l'on rapporte l'effectif total des CODIR à l'effectif total des N-1, on s'aperçoit que le nombre de cadres en N-1 est systématiquement inférieur au nombre total de membres de CODIR, quelle que soit la taille de la DDI à l'exception des DDI les plus importantes. L'équipe de direction et les cadres N-1 ne sont pas les seuls membres de comité de direction.

Une exception : les DDI les plus importantes en effectifs (> 160 agents), pour lesquelles le nombre de N-1 est proche du nombre de membres des comités de direction. Dans les structures à effectifs importants, les comités de direction semblent plus restreints aux seuls cadres supérieurs (N-1) en sus de l'équipe de direction.

### **3- Analyse par types de DDI**

Si les DDI se retrouvent autour de caractéristiques communes, certains points de divergence montrent une diversité des DDI entre-elles.

Les DDT(M) en particulier, se distinguent par :

- un effectif moyen nettement plus important ;
- un taux de féminisation des cadres plus faible ;
- une ligne hiérarchique plus importante au niveau n-2 et la présence de n-3 ;
- une proportion de catégories B au sein de l'encadrement intermédiaire significatif.

En revanche, toutes DDI confondues, les ratios sont proches concernant le nombre de membres du CODIR.

**Tableau : Spécificités en fonction des types de DDI**

	Effectif moyen/ service	Taux de cadres/ effectif total	Féminisation cadres	Nb moyen CODIR	Nb moyen n-1 /DDI	Nb moyen n-2 /DDI	Nb moyen n-3 /direction
DDT(M)	191	17 %	47 %	10	8	21	3
DDPP	79	8 %	55 %	8	5	2	< 1
DDCSPP	76	11 %	56 %	8	6	2	<1
DDCS	62	12 %	59 %	7	4	3	<1

Source : mission

La part des adjoints est particulièrement importante en DDPP (37 % des cadres sont des adjoints). La tendance à une proportion plus élevée de femmes sur des postes d'adjoints est surtout constatée en DDT(M) et en DDCS, comparée aux cadres intermédiaires (non adjoints).

**Tableau : Situation des adjoints**

	Adjoints/total cadres intermédiaires	Taux de féminisation des adjoints
DDT(M)	20 %	50 %
DDPP	35 %	54 %
DDCSPP	27 %	52 %
DDCS	17 %	69 %

Source : mission

### **Les parcours au regard du poste occupé précédemment**

Toutes DDI confondues, les agents occupant le poste actuel depuis moins d'un an (poste récent) représentent 13 % de l'effectif de l'encadrement intermédiaire. Mais cette proportion cache des réalités contrastées d'une DDI à l'autre (ci-après).

**Tableau : Ancienneté dans le poste actuel, toutes DDI**

	Total DDI	DDT(M)	DDPP	DDCSPP	DDCS
< 1 an	13 %	13 %	14 %	14 %	16 %
Entre 1 et 3 ans	34 %	36 %	32 %	26 %	25 %
Entre 4 et 8 ans	36 %	36 %	39 %	38 %	35 %
> 8 ans	16 %	15 %	14 %	22 %	24 %

Source : mission

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

77 % des cadres intermédiaires ont pris leur poste dans le cadre d'une mutation classique. Pour 7 % d'entre eux, il s'agit d'un premier poste après une formation (interne ou externe), 12 % dans le cadre d'une promotion et 4 % dans le cadre d'un détachement.

**Tableau : Situation des agents avant la prise du poste actuel**

	Total DDI	DDT(M)	DDPP	DDCSPP	DDCS
Sortie d'école	7 %	5 %	8 %	12 %	18 %
Promotions	12 %	12 %	18 %	9 %	10 %
Détachement	4 %	3 %	2 %	8 %	12 %
Autres motifs	77 %	80 %	72 %	71 %	60 %

Source : mission

Si pour la majorité des cadres en DDI, le poste précédent se trouvait dans une direction départementale, les DDI se distinguent en fonction que le poste était :

- au sein de la même DDI : 54 % des cadres des DDT(M) étaient précédemment en poste dans la même DDT(M) et 48 % pour les cadres des DDCS ;
- au sein d'une autre DDI : 46 % des cadres des DDPP et 36 % des cadres des DDCSPP.

**Tableau : Postes précédemment occupés par type de DDI**

	Total DDI	DDT(M)	DDPP	DDCSPP	DDCS
Même DDI	48 %	54 %	26 %	31 %	48 %
Autre DDI	25 %	21 %	46 %	36 %	16 %
Direction Régionale	10 %	10 %	8 %	10 %	9 %
Administration Centrale	3 %	3 %	5 %	3 %	3 %
FP territoriale ou hospitalière	2 %	2 %	1 %	4 %	7 %
Établissement Public	5 %	5 %	3 %	4 %	7 %
Secteur privé	3 %	1 %	7 %	6 %	6 %
Études/Écoles (hors formation professionnelle)	4 %	4 %	4 %	6 %	4 %

Source : mission

**POUR MEMOIRE - Effectifs des DDI, extrait des données du bilan social des DDI 2016 (DSAF)**

Répartition par catégorie des agents en DDI (Effectifs physiques)

Au 31 décembre 2016, le périmètre des DDI rassemble 28 770 agents (29 324 agents en 2015) et 26 464 ETPT (contre 27 299 en 2015), répartis au sein des 230 DDI. S'agissant des 8 directions départementales déléguées au sein des DRDJSCS créées au 1<sup>er</sup> janvier 2016, les données issues des systèmes d'information des ministères sociaux ne permettent pas de distinguer les effectifs relevant des niveaux régional et départemental. En conséquence, les données présentées ci-après correspondent à l'intégralité des effectifs au sein des 8 DRDJSCS (directions départementales déléguées et niveau régional de la DRDJSCS).

	Effectifs physiques			Plafonds d'emplois (ETPT)		
	31/12/2015	31/12/2016	Evolution 2016/2015	2015	2016	Evolution 2016/2015
DDCS	2 513	2 530	0,68%	2 437	2 454	0,66%
DDCSPP	3 679	3 661	-0,49%	3 337	3 350	0,39%
DDPP	4 069	4 105	0,88%	3 834	3 851	0,46%
DDT	11 788	11 507	-2,38%	10 979	10 399	-5,28%
DDTM	7 275	6 967	-4,23%	6 713	6 410	-4,51%
<b>Total</b>	<b>29 324</b>	<b>28 770</b>	<b>-1,89%</b>	<b>27 299</b>	<b>26 464</b>	<b>-3,06%</b>
DRDJSCS	2 315	2 237	-3,37%	1 688	1 629	-3,52%
<b>Total</b>	<b>31 639</b>	<b>31 007</b>	<b>-2,00%</b>	<b>28 987</b>	<b>28 093</b>	<b>-3,09%</b>

Les agents de catégorie B affectés en DDI représentent la moitié (49,45%) des effectifs des DDI et les catégories C représentent 25,67% des effectifs. Le solde est de 24,87% d'agents de catégorie A. Les agents dits A+ sont inclus dans cette tranche. Les données sont comparables à celles de 2015 et restent stables (22,53 % de A/A+, 47,94% de B et 27,89% de C en 2015).

**Nota : La présentation ne fait plus apparaître les A+ en raison de la différenciation d'interprétation par les ministères**

DDI	A	B	C	Total	A	B	C	Total
DDCS	899	690	902	2 491	3,13%	2,40%	3,14%	8,67%
DDCSPP	1 317	1 704	640	3 661	4,58%	5,93%	2,23%	12,74%
DDPP	1 555	2 237	313	4 105	5,41%	7,79%	1,09%	14,29%
DDT	2 154	5 972	3 381	11 507	7,50%	20,79%	11,77%	40,05%
DDTM	1 226	3 601	2 140	6 967	4,27%	12,53%	7,45%	24,25%
<b>Total</b>	<b>7 151</b>	<b>14 204</b>	<b>7 376</b>	<b>28 731</b>	<b>24,89%</b>	<b>49,44%</b>	<b>25,67%</b>	<b>100,00%</b>

Selon le type de DDI, et en fonction des missions, la répartition par catégorie et par DDI est, en revanche, très variable.

Pour les agents de catégorie A, la différence est notable entre le réseau DDCS, DDPP, DDCSPP (36,7%) et le réseau des DDT(M) (18,3%). La moyenne nationale est de 24,89%.

## Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

Pour les agents de catégorie B, la plus forte représentation est constatée au niveau des DDT (20,79%). A contrario, en DDCS, le pourcentage est le plus faible (2,40%). La moyenne nationale est de 49,44%. S'agissant des catégories C, ils sont peu présents en DDPP (1,09%). La moyenne nationale est de 25,67%.

	A	B	C	Total	A	B	C	Total
MAAF	1 777	4 636	1 269	7 682	6,18%	16,14%	4,42%	26,74%
MCAS	1 174	684	1 020	2 878	4,09%	2,38%	3,55%	10,02%
MEEM-MLHD	2 398	6 934	4 642	13 974	8,35%	24,13%	16,16%	48,64%
MEFI	1 118	563	59	1 740	3,89%	1,96%	0,21%	6,06%
MI	226	1 387	386	1 999	0,79%	4,83%	1,34%	6,96%
SPM	458			458	1,59%	0,00%	0,00%	1,59%
<b>Total</b>	<b>7 151</b>	<b>14 204</b>	<b>7 376</b>	<b>28 731</b>	<b>24,89%</b>	<b>49,44%</b>	<b>25,67%</b>	<b>100,00%</b>

Source : bilan social DSAF 2016

## Annexe n° 6 : Les parcours et conditions d'exercice des cadres intermédiaires à partir des entretiens réalisés par la mission en DDI

### Les parcours des cadres intermédiaires : origine, formation et perception de leur quotidien – exploitation des entretiens en DDI (Loiret, Marne, Mayenne, Bas-Rhin)

Ces constats n'ont pas de prétention statistique mais sont un éclairage sur la base de l'échantillon des cadres intermédiaires rencontrés par la mission dans quatre départements en DDT, DDCS, DDCSPP ainsi qu'en direction départementale déléguée JSCS.

Ces constats se fondent sur 108 entretiens réalisés sur place ou par téléphone (2). Tous les items n'ont toutefois pas reçu de réponse, le nombre de réponses est précisé pour chaque sujet.

La moyenne d'âge des cadres rencontrés est de 50 ans (54 réponses) et l'ancienneté moyenne dans le poste de moins de 4 ans (à mai 2017 - 78 réponses - arrondi par la mission).

#### ➤ **Des origines « atypiques » pour près de 25 % des cadres**

La grande majorité des cadres rencontrés sont sans surprise titulaires depuis leur recrutement des ministères qui gèrent les politiques en DDI (Agriculture, Équipement Environnement et Développement durable, Affaires sociales -Jeunesse et sports, Finances, Intérieur pour quelques rares agents – 2).

Près de 25 % proviennent d'autres horizons professionnels, parfois en rapport étroit avec la mission : c'est notamment le cas du secteur Jeunesse et sports et plus encore des vétérinaires inspecteurs dont 11 ont débuté par une pratique libérale, fut-elle de courte durée.

Ils sont désormais titulaires des ministères précités, à l'exception de 6 vétérinaires toujours sous statut de contractuel du ministère de l'agriculture (4 CDI et 2 CDD).

#### Origine des cadres intermédiaires

Milieu associatif/privé	3
Fonction publique territoriale	4
Attaché ONIC	1
France Télécom	1
Défense	4
Vétérinaires libéraux	11
Finances	6
Agriculture	31
Écologie-Équipement-DD	27
Intérieur	2
Santé-Social-Jeunesse-Sports	13
Non connu	5

Source – entretiens mission –  
pour les agents originaires de la Défense, un attaché et deux personnels anciennement militaire

➤ **Des parcours de promotion professionnelle dans plus de 30 % des cas**

Par promotion professionnelle, il est entendu un changement de catégorie d'emploi (passage de C ou B à A, passage de contractuel à titulaire) ou de corps, pour certains avant leur affectation en DDI.

31 cadres intermédiaires ont ainsi progressé dans leur carrière par la voie de concours externe ou le plus souvent interne ou d'examen professionnel.

Un agent de C a rejoint un corps de catégorie A, 20 agents de catégorie B ont rejoint un corps de catégorie A, trois agents de catégorie A ont été promus dans des corps ou statut d'emploi supérieur, sept contractuels sont devenus titulaires dans des corps de catégorie A (dont 4 vétérinaires et 4 administratifs), deux cadres A ont rejoint un corps d'ingénieur.

Le tableau infra détaille ces mouvements.

Corps et catégorie d'origine	Corps ou emploi actuel après promotion <sup>36</sup>	
C (adjoint administratif)	Inspecteur CCRF	1
B (contrôleur, technicien, secrétaire administratif, assistante sociale,...)	AAE	8
B	APA	1
B	IP CCRF	1
B	IAE	1
B	IDAE	3
B	ISPV	1
B	ITPE	2
B	IPASS	1
B	IIM	1
B	CTSS	1
Contractuel A	AAE	1
Contractuel A	IASS	1
Contractuel A	CEPJ	1
Autres corps A (CEPJ)	IJS	1
Enseignement agricole	IDAE	1
Attaché ONIC	IDAE	1
Vétérinaires libéraux	ISPV	4
Attaché d'administration	CAE	1
Inspecteur permis de conduire	Délégué sécurité routière	1

Source – entretiens – mission

<sup>36</sup> I(P)CCRF : inspecteur (principal) de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ; A(P)AE : attaché (principal) d'administration de l'État ; I(D)AE : ingénieur (divisionnaire) de l'agriculture et de l'environnement ; ISPV : inspecteur de santé publique vétérinaire ; ITPE : ingénieur des travaux publics de l'État ; I(P)ASS : inspecteur (principal) de l'action sanitaire et sociale ; IIM : ingénieur de l'industrie et des mines ; CTSS : conseiller technique et pédagogique supérieur ; CEPJ : conseiller d'éducation populaire et de jeunesse ; IJS : inspecteur de la jeunesse et des sports ; CAE : conseiller d'administration de l'écologie.



➤ **Une mobilité géographique assez relative pour rejoindre le poste actuel**

Pour les 98 réponses disponibles, le poste précédent se situait :

- hors région actuelle dans 26 cas (dont trois en administration centrale, quatre hors réseaux DD/DR, deux sorties d'école) ;
- dans la même région mais un autre service dans 16 cas (autre DDI, autre direction départementale avant RéATE, autre service CPCM (1) ;
- dans le même département dans 56 cas, soit 60 % (dont un praticien libéral, 10 en DR ou administration régionale, un en ARS et deux sur la préfiguration DR/DD).

➤ **Une offre de formation jugée très satisfaisante mais un manque de disponibilité pour y consacrer le temps nécessaire**

▪ **Une formation prise de poste dans moins de la moitié des cas**

45 des 96 réponses sur ce point mentionnent une formation prise de poste, qu'elle ait été prévue nationalement (cas des secrétaires généraux par exemple, ou formation dans le cadre d'un changement de grade - passage au principalat, de corps ou à l'école), ou proposée au cadre par sa direction.

Parmi les 51 cas (52 % des réponses) qui n'ont pas suivi ce type de formation, la raison la plus fréquemment invoquée est le manque de temps (qui vaut d'ailleurs pour les autres types de formation).

Quelques commentaires indiquent également ne pas en ressentir le besoin, le nouveau poste en DDI n'était en fait que l'exact prolongement du poste dans les anciennes structures (cas de vétérinaires en DSV).

La qualité de ces formations prise de poste semble satisfaisante à très satisfaisante dans l'ensemble, avec toutefois des bémols soulignés par plusieurs cadres :

- le contenu parfois très théorique de certaines présentations, peu en rapport avec leur quotidien de terrain ;
- le contenu assez inégal s'agissant du management ;
- l'absence quasi complète de présentation du contexte de leur pratique quotidienne : l'environnement interministériel, les autres compétences au sein de « leur » DDI, les autres acteurs avec lesquels ils vont interagir, etc.

▪ **Près de 70 % des cadres<sup>37</sup> indiquent avoir suivi une formation métiers**

La qualité de ces formations donne également satisfaction. Quelques juristes ont regretté le peu de formations sur leurs sujets ; d'autres cadres ont relevé le manque relatif de formations pointues (gibier, analyse financière, etc.).

▪ **Plus de 70 % d'entre eux<sup>38</sup> indiquent avoir suivi une formation Management**

Au-delà des fondamentaux du management, ont été fréquemment évoqués la gestion des conflits, la gestion du temps et du stress, ainsi que quelques cas de coaching d'équipe.

---

<sup>37</sup> Ayant répondu sur ce point, soit 89.

<sup>38</sup> Ayant répondu sur ce point, soit 94.

De manière générale, les cadres se disent satisfaits de l'offre, riche et globalement bien relayée par leur secrétaire général ; le refus pour manque de places disponibles ou au contraire stagiaires en nombre insuffisant n'a été évoquée que dans quelques rares cas. C'est le manque de temps qui est invoqué le plus souvent pour justifier la non inscription ou le report ou annulation de certaines formations par les cadres.

- **Si l'ambiance de travail est citée largement en tête comme élément facilitateur du travail, c'est la reconnaissance des partenaires et la gestion de l'équipe qui sont considérés comme les plus valorisants**

Pour ce qui est considéré comme facile, c'est l'ambiance de travail, qu'elle tienne à l'équipe ou à la direction (28 mentions) qui est l'item le plus cité, suivi de la technique et du management de l'équipe qui sont cités le plus souvent. Quelques cadres ont néanmoins indiqué que « rien n'était facile ».

Parmi les aspects les plus cités comme valorisants<sup>39</sup> :

- la reconnaissance, qu'elle vienne des partenaires, collectivités locales ou de la hiérarchie (20 mentions) ;
- la gestion de l'équipe, le management (19 mentions) ;
- faire aboutir des projets, être utile (18 mentions) ;
- la transversalité des dossiers ou sujets (11 mentions) ;
- l'animation de réseaux (10 mentions).

Mais aussi l'autonomie (4 mentions), porter la parole de l'État (3 mentions), protéger la santé publique ou limiter la « casse » environnementale.

- **C'est la charge de travail, la frustration qu'elle induit alliée à une perte du sens des missions qui paraissent le plus difficile aux cadres intermédiaires**

Ce qui est perçu comme le plus difficile par les cadres est la charge de travail globale (29 mentions) liée à la baisse des effectifs sans baisse concomitante des missions, les vacances de postes et l'inadéquation missions-moyens qui en résulte, le manque de temps, la « tyrannie des mails ».

Suivent la frustration de ne pouvoir accomplir correctement son travail, la sensation de travail dans l'urgence et la dispersion sans bonne gestion des priorités ainsi qu'une perte du sens de leur action (21 mentions).

Difficiles aussi la gestion des agents (18 mentions) sans avoir de vrais leviers, et la multiplicité des statuts (17 mentions).

Sont également mentionnées la difficulté à combiner management et approche technique, la position même du cadre intermédiaire, coincé entre direction et agents, la difficulté à faire vivre la transversalité et le manque de reconnaissance sur certains postes (projet).

- **Les contraintes liées à l'environnement ou aux outils**

Elles tiennent pour l'essentiel aux relations ou demandes de la préfecture, jugées lourdes et pas toujours axées sur les priorités (9 mentions), le manque de fiabilité des outils et les relations avec les usagers (respectivement 5 mentions), l'environnement législatif trop mouvant (5 mentions) et la difficulté à combiner vie professionnelle et familiale dans un contexte régional élargi qui impose des réunions plus lointaines.

---

<sup>39</sup> La liste a été établie de manière arbitraire par la mission en rassemblant différents points évoqués lors des entretiens.

## Annexe n° 7 : L'accès des cadres intermédiaires en DDI aux emplois de directeurs et directeurs adjoints

### Origine par corps des cadres occupant des emplois fonctionnels en DDI

Le tableau figurant infra recense les origines par corps des cadres occupant des emplois fonctionnels (DDI, DDIA, DDIA ML) en DDI en 2010 et au 2 mai 2017.

La liste des cadres pour 2010 a été établie à partir des arrêtés ministériels de nomination publiés au JORF. Pour 2017, elle a pour base un tableau communiqué pour la DSAF qui a fait l'objet de vérifications par la mission.

\* \* \*

En première analyse, on constate que les agents qui occupent, ou ont occupé, des emplois DATE en DDI appartiennent à 25 corps différents.

Mais que 9 corps occupent 95 % des postes :

- Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) ;
- Inspecteur de santé publique vétérinaire (ISPV) ;
- Inspecteur de la concurrence, de la consommation et de répression des fraudes (ICCRF) ;
- Ingénieur des travaux publics de l'État (ITPE) ;
- Inspecteur de la jeunesse et des sports (IJS) ;
- Attaché d'administration de l'État (AAE) ;
- Inspecteur de l'action sanitaire et sociale (IASS) ;
- Administrateur des affaires maritimes (AAM) ;
- Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement (IAE).

\* \* \*

La répartition des corps n'est toutefois pas la même selon le type de DDI :

Ainsi, en **DDT**, 5 corps occupent plus de 90 % des emplois : IPEF, ITPE, AAM, IAE, AAE

Corps d'origine des emplois DATE en DDT(M)		02-mai-17	
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	91	46,0%
ITPE	Ingénieur des travaux publics de l'Etat	49	24,7%
AAM	Administrateur des affaires maritimes	17	8,6%
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	12	6,1%
AAE	Attaché d'administration de l'Etat	11	5,6%
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire	6	3,0%
AUE	Architecte et urbaniste de l'Etat	5	2,5%
AC	Administrateur civil	4	2,0%
IM	Ingénieur des mines	1	0,5%
OCTAAM	Officier du corps technique et administratif des affaires maritimes	1	0,5%
PCEA	Professeur certifié de l'enseignement agricole	1	0,5%

Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

En **DDPP**, 2 corps occupent plus de 92 % des emplois : ICCRF, ISPV

Corps d'origine des emplois DATE en DDPP		02-mai-17	
ICCRF	Inspecteur de la concurrence, de la consommation et de répression des fraudes	47	48,0%
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire	44	44,9%
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	3	3,1%
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	2	2,0%
AAE	Attaché d'administration de l'Etat	1	1,0%
DESSMS	Directeur d'établissement sanitaire, social et médico social	1	1,4%

En **DDCS**, le nombre de corps représenté est plus important, mais 3 corps occupent tout de même plus de 80 % des postes : IASS, IJS, AAE.

Corps d'origine des emplois DATE en DDCS		02-mai-17	
IASS	Inspecteur de l'action sanitaire et sociale	37	37,8%
IJS	Inspecteur de la jeunesse et des sports	29	29,6%
AAE	Attaché d'administration de l'Etat	15	15,3%
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire	3	3,1%
AT	Attaché territorial	2	2,0%
IT	Inspecteur du travail	2	2,0%
ITPE	Ingénieur des travaux publics de l'Etat	2	2,0%
AC	Administrateur civil	1	1,0%
AAM	Administrateur des affaires maritimes	1	1,0%
AUE	Architecte et urbaniste de l'Etat	1	1,0%
CTP	Conseiller technique et pédagogique	1	1,0%
DH	Directeur d'hôpital	1	1,0%
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	1	1,0%
PDEEF	Personnel de direction d'établissement d'enseignement ou de formation	1	1,0%
PSP	Pharmacien de santé publique	1	1,0%

Enfin, en **DDCSPP**, 5 corps occupent près de 90 % des emplois : ISPV, AAE, IASS, IJS, ICCRF.

Corps d'origine des emplois DATE en DDCSPP		02-mai-17	
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire	38	41,8%
AAE	Attaché d'administration de l'Etat	12	13,2%
IASS	Inspecteur de l'action sanitaire et sociale	12	13,2%
IJS	Inspecteur de la jeunesse et des sports	10	11,0%
ICCRF	Inspecteur de la concurrence, de la consommation et de répression des fraudes	8	8,8%
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	4	4,4%
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	2	2,2%
AT	Attaché territorial	1	1,1%
CTP	Conseiller technique et pédagogique	1	1,1%
DSP	Directeur des services pénitentiaires	1	1,1%
IT	Inspecteur du travail	1	1,1%
ITPE	Ingénieur des travaux publics de l'Etat	1	1,1%

Situation et positionnement de l'encadrement intermédiaire dans les DDI

DDI		Corps administratif		Première nomination 2010					02/05/2017				
				DDI	DDIA	DDIA ML	Total	%	DDI	DDIA	DDIA ML	Total	%
AC	Administrateur civil	7	4	0	11	2,2%	4	1	0	5	1,0%		
AAM	Administrateur des affaires maritimes	1	0	16	17	3,4%	2	0	16	18	3,7%		
AUE	Architecte et urbaniste de l'Etat	1	1	1	3	0,6%	2	4	0	6	1,2%		
AAE	Attaché d'administration de l'Etat	22	21	0	43	8,7%	19	19	1	39	8,0%		
AT	Attaché territorial	0	0	0	0	0,0%	3	0	0	3	0,6%		
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire	0	1	0	1	0,2%	0	0	0	0	0,0%		
CTP	Conseiller technique et pédagogique	4	2	0	6	1,2%	2	0	0	2	0,4%		
DESSMS	Directeur d'établissement sanitaire, social et médico social	0	0	0	0	0,0%	0	1	0	1	0,2%		
DSP	Directeur des services pénitentiaires	1	0	0	1	0,2%	1	0	0	1	0,2%		
DH	Directeur d'hôpital	1	0	0	1	0,2%	1	0	0	1	0,2%		
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	2	11	0	13	2,6%	4	12	0	16	3,3%		
IASS	Inspecteur de l'action sanitaire et sociale	23	16	0	39	7,8%	22	27	0	49	10,1%		
ICCRF	Inspecteur de la concurrence, de la consommation et de répression des fraudes	24	37	0	61	12,3%	20	35	0	55	11,3%		
IJS	Inspecteur de la jeunesse et des sports	22	25	0	47	9,5%	19	20	0	39	8,0%		
IM	Ingénieur des mines	1	0	0	1	0,2%	1	0	0	1	0,2%		
IPTEJS	Inspecteur pédagogique et technique des établissements de jeunes sourds	1	0	0	1	0,2%	0	0	0	0	0,0%		
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	73	40	1	114	22,9%	60	37	2	99	20,4%		
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire	37	44	0	81	16,3%	51	40	0	91	18,8%		
IT	Inspecteur du travail	3	1	0	4	0,8%	2	1	0	3	0,6%		
ITPE	Ingénieur des travaux publics de l'Etat	12	35	2	49	9,9%	18	33	1	52	10,7%		
MSP	Médecin de santé publique	1	0	0	1	0,2%	0	0	0	0	0,0%		
OCTAAM	Officier du corps technique et administratif des affaires maritimes	0	0	1	1	0,2%	0	0	1	1	0,2%		
PDEEF	Personnel de direction d'établissement d'enseignement ou de formation	0	0	0	0	0,0%	0	1	0	1	0,2%		
PSP	Pharmacien de santé publique	2	0	0	2	0,4%	1	0	0	1	0,2%		
PCEA	Professeur certifié de l'enseignement agricole	0	0	0	0	0,0%	1	0	0	1	0,2%		
Total		238	238	21	497		233	231	21	485			
H		181	192	19	392		172	162	17	351			
F		57	46	2	105		61	69	4	134			
Taux de féminisation		DDI	DDIA	DDIA ML	Total		DDI	DDIA	DDIA ML	Total			
		24%	19%	10%	21%		26%	30%	19%	28%			

## Évolution entre 2010 et mai 2017

De 2010 à 2017, malgré une certaine stabilité, on note des évolutions sensibles.

Certains corps progressent (IASS, IAE, ISPV) alors que d'autres perdent des postes (IJS, IPEF, ICCRF).

Ce constat confirme d'ailleurs bien le « ressenti » exprimé par certains interlocuteurs de la mission.

\* \* \*

## Part des cadres intermédiaires de DDI nommés sur des emplois DATE-DDI

Le délégué à la mobilité et aux carrières de la DSAF a communiqué des éléments chiffrés sur l'origine des cadres nommés sur des emplois DATE en DDI pour les années 2015, 2016 et 2017.

Année	Total	Dont ex DDI et DDIA (déjà fonctionnels SPM/DATE)	Dt ex chefs de pôle ou de services Accédant depuis un poste en DDI à un emploi SPM/DATE	Dt externes (Centrale, DR, Établissements publics, etc...)
2015	92	34	12	46
2016	67	30	11	26
2017 (1 <sup>er</sup> juillet)	66	33	12	21
TOTAL	225	97	35	93
	100 %	43,11 %	15,56 %	41,33%

Source : DSAF

On constate ainsi que, depuis 2015, sur 225 nominations, 57 % (128) ont concerné des agents qui n'étaient pas en poste fonctionnel DATE en DDI.

Parmi ces nouveaux emplois DATE plus de 27 % (35) étaient précédemment en poste en DDI comme cadre intermédiaire, alors même que le nombre de candidatures émanant de l'encadrement intermédiaire des DDI semble assez modeste.

\* \* \*

## Taux de féminisation des emplois DATE

Le taux de féminisation des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État a sensiblement progressé depuis 2010.

	2010			2-mai-17		
	DDI	DDIA	Total	DDI	DDIA	Total
Toutes DDI	24 %	19 %	21 %	26 %	30 %	28 %
DDCSPP	33 %	24 %	28 %	44 %	35 %	40 %
DDPP	32 %	22 %	27 %	38 %	21 %	30 %
DDCS	38 %	30 %	34 %	29 %	48 %	39 %
DDT	8 %	10 %	9 %	9 %	21 %	16 %

On observe toutefois que :

- la progression a surtout été sensible sur les postes de directeurs adjoints (de 19 % à 30 % pour l'ensemble des DDI),
- la féminisation dans les DDT progresse, mais reste toujours très inférieure à la féminisation en DDCS, DDCSPP et DDPP.

Globalement, l'évolution constatée va donc bien dans le sens voulu par la loi du 12 mars 2012 qui a modifié le statut général de la fonction publique (art. 6 quater) en introduisant une obligation de nomination, au titre de chaque année civile, dans les emplois de direction de l'État d'au moins 40 % de personnes de chaque sexe.





## Annexe n° 8 : La formation des cadres intermédiaires en DDI : formations à la prise de poste ; formations continues ; formations métiers et formations au management ; formations ministérielles et formations interministérielles

### Formation au MEEM : le rôle du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

(Source : MTES/rapport d'activité du CMVRH 2016)

Le CMVRH est l'opérateur de la DRH des ministères chargés de l'écologie et du logement pour l'accompagnement des agents et des services en matière de développement des compétences. Il peut notamment intervenir au plus près des services déconcentrés grâce à ses 11 entités (10 CVRH et un centre de documentation CEDIP) implantées sur l'ensemble du territoire national.

#### Implantation des CVRH



L'action du CMVRH repose sur les missions suivantes :

- former les agents,
- conseiller les services et les agents,
- recruter et rechercher des compétences,
- partager et capitaliser ses ressources.

Le CMVRH est un outil opérationnel, au service tant de la DRH, des directions générales d'administration centrale que des chefs de services dans les zones de gouvernance, des responsables de la fonction RH en région, et de tous les agents du ministère et des services déconcentrés. Ainsi, il développe des partenariats avec l'institut de formation de l'environnement (IFORE), les écoles de la sphère ministérielle, les universités, le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et certains ministères (en particulier le ministère chargé de l'agriculture et le ministère de l'intérieur). Il coopère à l'interministériel. Les CVRH sont partenaires des plates-formes RH des secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR).

L'activité de formation-conseil menée par le CMVRH et ses entités territoriales (CVRH) fait l'objet d'un programme annuel piloté au niveau national, en association avec les directions générales et au niveau régional animé par la DREAL.

Dans le champ du conseil au niveau des services déconcentrés, les principaux bénéficiaires des activités sont les directions régionales et les directions départementales interministérielles (DDI).

Pour les DDI, le nombre d'actions est important : 106 actions en 2015 sur 354, 118 en 2016 sur un total de 396 représentant ainsi près de 30 % de l'activité des CVRH consacré aux DDI.

### **Les entretiens**

Dans un contexte de réorganisation territoriale, le nombre de demandes d'entretien individuel auprès des conseillers mobilité carrière des CVRH est en augmentation ces dernières années (+17 % entre 2015 et 2016). Les prestations proposées sont de différentes natures : entretien et bilan de carrière, entretien de repositionnement ou de reconversion, aide à la valorisation des parcours professionnels (rédaction de CV notamment), avis d'opportunité sur les bilans de compétence. Ce dispositif assure un accompagnement/une adaptation au changement auprès des agents et notamment des cadres.

Le nombre d'entretiens pour les agents de catégorie B reste stable depuis 3 ans (44 %), les demandes d'entretien d'agents de catégorie A sont quant à elles, en constante augmentation (19 % en 2013, 28 % en 2016).

Les agents travaillant en DDI et en DREAL sont les principaux bénéficiaires des entretiens individuels.

### **La professionnalisation des agents**

En 2016, les principaux bénéficiaires des sessions de formation organisées par le CMVRH concernent les agents des services des ministères chargés de l'écologie et du logement (47 % du total des stagiaires) et des DDI (près de 40 %). Par rapport à 2015, la répartition par macro grade reste stable, on notera une légère évolution du nombre de stagiaires de catégorie A et C. Les A représentent en effet 28 % des stagiaires en 2016 contre 26 % en 2015.

Le nombre de sessions de formation proposées aux agents est de 2 833 en 2016 contre 2 811 en 2015 avec une prédominance des formations de perfectionnement et dites « à forte valeur ajoutée » ; elles représentent en effet 76 % de la totalité du nombre de sessions de formation.

Le programme 217 dit programme support représente près de 68 % des actions de formation. Elles ont concerné majoritairement des préparations aux examens et concours (39 %) et des actions du domaine ressources humaines (27%). Les programmes DGALN (135 UTAH urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat et 113 PEB paysage, eau, biodiversité) regroupent 20 % des formations. La DGALN élabore chaque année un programme national de formation à destination des agents des services déconcentrés représentant 15 000 agents formés et 100 actions pour 300/350 sessions. Plusieurs actions de formation peuvent ainsi être mentionnées :

- le cycle de professionnalisation « aménagement, habitat, paysages, eau et biodiversité » 2016/2017 durée : 5 semaines s'échelonnant d'octobre 2016 à juin 2017 proposée par la DGALN en partenariat avec le CVRH de Toulouse

Public concerné : les cadres en poste depuis plusieurs années ou nouvellement nommés avec une priorité réservée aux agents récemment affectés : chefs de service, de pôles ou d'unités en DREAL ou DDT/M chargés de l'habitat, l'aménagement, l'urbanisme, la construction, l'eau, la biodiversité ou les risques.

Cette formation comporte 6 modules : le contexte et les grands enjeux sociétaux, les enjeux du développement durable, la connaissance des territoires, les politiques publiques en matière d'habitat, de logement et de politique de la ville, les politiques publiques en matière de transport et déplacement, le management appliqué aux services des domaines UTAH et PEB.

- Le Nouveau Conseil aux Territoires (NCT) : un exemple de parcours en contexte interministériel

Le Nouveau Conseil aux Territoires (NCT) est le terme générique sous lequel est regroupé depuis 2012, l'appui apporté par l'État aux collectivités et aux porteurs de projet. Cette démarche consiste à renouveler l'action de conseil des services déconcentrés de l'État, profondément modifiée par les réformes de l'application du droit des sols (ADS) et de l'assistance technique fournie par l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (ATESAT), à travers des moyens « d'ingénierie administrative » dédiés et une nouvelle approche du travail en mode projet interservices et interministériel.

Le CMVRH assiste la DGALN sur le fond et en termes de méthodologie. Après une première étape de définition du sujet NCT, une nouvelle phase s'est engagée en 2016 pour en fixer le cadre, lié aux évolutions des services en contexte de réforme territoriale. La formation est utilisée comme vecteur de diffusion de cette nouvelle politique, puisque le CMVRH a conçu pour la DGALN un parcours de professionnalisation déployé par presque tous les CVRH, inscrit au Plan national de formation (PNF) depuis 2016. Quelques chiffres : 4 actions de formations mises en œuvre soit 17 sessions déployées dans 9 CVRH, 263 agents formés, 895 journées stagiaires mobilisées.

## Les formations du ministère chargé de l'agriculture

### La formation initiale

Avant leur première affectation en service, les IPEF, les ISPV et les IAE bénéficient de formation initiale dans leurs écoles de formation respectives : Agro Paris Tech, l'école nationale des services vétérinaires (ENSV) et Agro Sup Dijon. Ces cursus incluent des formations au management.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan managérial du MAA d'octobre 2016, ces formations vont être consolidées afin de garantir une préparation adaptée des nouveaux recrutés à ces fonctions d'encadrement, et en particulier pour les IPEF et ISPV appelés majoritairement à en exercer dès leur première affectation.

### La formation de prise de poste

Le MAA ne met pas en place de formation "prise de poste" stricto sensu pour les cadres intermédiaires. Par contre, en lien avec l'IGAPS, le supérieur hiérarchique du poste d'arrivée et le délégué régional à la formation continue (DRFC), les agents peuvent bénéficier d'un accompagnement individualisé en formation continue qui sera formalisé, ou pas, dans un parcours de professionnalisation incluant des formations dites métier et / ou transverses de type formation au management.

En outre, le plan managérial du MAA d'octobre 2016 comprend une action visant à assurer une formation initiale au management après promotion interne en catégorie A, à destination des IAE et des attachés.

### La formation continue sur le management

L'offre de formation continue sur le management est structurée selon les principes suivants :

- la définition, chaque année, de priorités nationales dans la note d'orientation ministérielle ;
- la mise en commun, via un réseau de formateurs, d'une formation apportant les bases du management "La relation individuelle et collective du manager avec son équipe". Cette formation qui est ouverte en interministériel, bénéficie du label de l'école du management et des ressources humaines (EMRH) ;
- au niveau régional, une gestion des offres en fonction des priorités nationales et des besoins locaux, de l'ensemble des offres ouvertes en interministériel ;
- au niveau national, la mise en place de parcours de formation préparant à des postes d'encadrement. Ainsi, le ministère a mis en place en 2013 un cycle de formation de 10 jours destiné prioritairement aux chefs de service ou agents de niveau équivalent qui souhaitent évoluer vers des emplois de direction en DDI. L'objectif est de les préparer à ces situations de recrutement, de leur permettre d'acquérir la posture managériale de futur directeur et de construire leur plan personnel d'action.

D'un point de vue quantitatif et en tenant compte de l'imprécision des chiffres liée à la difficulté d'intégration des données dans le logiciel EPICEA par les responsables locaux de formation (RLF) des DDI, 300 cadres intermédiaires en DDI ont suivi en 2016 des formations managériales pour un total d'environ 700 jours.

Enfin, le plan managérial du MAA d'octobre 2016 comprend 3 actions qui ont pour objectif de développer les compétences managériales des cadres :

- définir des parcours de formation de référence au management ;
- revoir l'organisation de l'offre de formation au management ;

- développer les actions de co-développement et les échanges de pratiques managériales.

Cette dernière action a été concrétisée avec l'organisation d'ateliers de co-développement destinés aux chefs de pôle ou d'unité (n-2) des services d'économie agricole (SEA) des DDT(M). Ces ateliers, proposés dans le cadre du plan d'action pour l'accompagnement des SEA, ont pour objectif de faire progresser les participants dans leurs pratiques professionnelles grâce à des échanges constructifs, stimulants et bienveillants entre pairs (cf. note de service 2017-501 du 6 juin 2017).

## Les formations de la DRH des ministères sociaux au profit des personnels du champ « Cohésion sociale »

### La formation statutaire

Avant leur première affectation en service, les inspecteurs des affaires sanitaires et sociales reçoivent une formation statutaire initiale de 18 mois à l'école. Elle s'adresse pour l'essentiel aux lauréats des concours, aux agents promus ou détachés.

Les formations du dispositif Sauvadet sont délivrées aux agents titularisés dans les conditions prévues par la loi du 12 mars 2012.

Les formations d'adaptation à l'emploi visent enfin les inspecteurs principaux de l'action sanitaire et sociale

Ces formations sont assurées par l'École des hautes études en santé publique (EHESP). 455 inspecteurs ont ainsi été formés au total au titre de la formation statutaire (y compris administration centrale et FAE).

### La formation de prise de poste

Il n'existe pas pour les cadres intermédiaires de formation « prise de poste » *stricto sensu* pour les cadres intermédiaires. La promotion au grade d'inspecteur principal, qui implique une mobilité de l'agent, s'accompagne toutefois de la formation d'adaptation à l'emploi citée supra.

### La formation professionnelle

Elle comprend la formation continue, la préparation aux examens et concours administratifs, la préparation de bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience.

L'offre de formation ministérielle est composée :

- d'offres nationales de formation « métier » à destination des agents relevant du périmètre santé, affaires sociales, médico-social et cohésion sociale dont l'offre « Cohésion sociale » à destination des agents des DD/DR ; ces formations sont portées par l'EHESP et l'École nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S) ;
- d'une offre nationale transverse de formation dite ONT à destination des réseaux des ministères sociaux ;
- d'une offre Administration centrale.
  - S'agissant de l'offre Cohésion sociale, les données immédiatement disponibles s'agissant du public des réseaux déconcentrés ne permettent pas de distinguer le niveau régional du niveau départemental.

Le bilan 2016 permet toutefois de constater que les cadres A et (inspecteurs des affaires sociales, attachés et autres cadres) représentant près des trois-quarts des stagiaires dont 50 % pour les seuls IASS/IPASS.

Les deux thématiques les plus suivies sont celle du champ médico-social et de l'inspection évaluation contrôle.

➤ S'agissant de l'ONT

Ce sont les formations techniques spécifiques relatives aux politiques publiques qui restent très majoritaires en services déconcentrés (27 %), devant les formations Informatique et bureautique (15 %). Les domaines Environnement professionnel et Hygiène Santé et sécurité au travail représentent respectivement 11 % du nombre de jours de formation fin 2015, contre 8 % pour les formations Management.

Si l'on s'en réfère à la typologie des formations (formation d'adaptation au poste de travail, actualisation des connaissances et développement des compétences) la part des formations d'adaptation au poste représentent plus de la moitié du nombre de jours de formation (et de stagiaires), en lien avec la politique de développement des formations au management proposées aux agents.

L'ONT a concerné 32 stagiaires en DR/DDJSCS en 2016, dont 26 cadres A (21 A et 5 A+), dans les domaines suivants, principalement dans le domaine de formations spécifiques... mais aussi du management (conduite d'entretien, accompagnement du changement, pilotage de l'activité de son équipe).

## La Formation initiale statutaire (FIS) des personnels relevant des corps propres des ministères chargés de la jeunesse et des sports

### Le cadre réglementaire

Le cadre réglementaire du dispositif actuellement mis en œuvre est formé par les (4) arrêtés du 8 août 2016, modifiés par les arrêtés du 1<sup>er</sup> septembre 2016, et les (4) instructions du 5 octobre 2016.

### Les principes

La formation initiale statutaire concerne les inspecteurs de la jeunesse et des sports (IJS), les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS), les professeurs de sport [conseillers techniques sportifs (CTS) / conseillers d'animation sportive (CAS)], et les conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ), ce qui représente en moyenne entre 80 et 90 stagiaires par an. Les stagiaires peuvent être affectés en administration centrale, dans un service déconcentré (DRDJSCS, DRJSCS, DDCS, DDCSPP), ou plus rarement, dans un établissement (CREPS). Ils ont, à ce titre, et notamment les IJS, vocation à exercer, à plus ou moins long terme, des fonctions d'encadrement intermédiaire dans les DDI (DDCS et DDCSPP), et parfois même en qualité de stagiaire, selon le niveau des effectifs des services d'affectation.

Cette formation s'inscrit dans un environnement qui a connu et continue de connaître des évolutions nombreuses, profondes et rapides, constitutives, pour certaines d'entre-elles, de mutations, liées en particulier à la mise en œuvre de la Réforme de l'Administration Territoriale de l'État (RéATE I et II).

Elle s'organise dans le cadre d'un comité stratégique piloté par la DRH des ministères sociaux, ainsi que d'un comité pédagogique présidé par un inspecteur général de la jeunesse et des sports, (IGJS).

L'IGJS assure un suivi de la construction, puis de la réalisation ainsi qu'une évaluation des nouvelles actions de formations élaborées par le CREPS de Poitiers qui est l'opérateur de la FIS.

L'un des piliers de la « FIS jeunesse et sports » est le compagnonnage qui vient donner son sens et son efficacité à l'alternance (la « FIS JS » ne bénéficie pas (d'une) et ne s'appuie pas sur une école ; les personnels concernés ne sont pas des « élèves », mais des « stagiaires ». Ce compagnonnage se révèle aujourd'hui souvent (très) délicat à organiser, voire même à pouvoir être envisagé, dans certains services au sein desquels il n'y a plus de collègues du même corps que le/la stagiaire, ce qui pose notamment la question de la transmission de la culture « métier ».

### Le contenu et les modalités de la formation

Les principales étapes de la formation sont les suivantes :

- en début d'année de stage, les stagiaires doivent présenter un plan personnalisé de formation (PPF) qui doit ensuite être validé par l'IGJS, référent territorial. Ce document est réalisé dans le prolongement du travail préalablement effectué par le directeur de stage, avec le concours du conseiller de stage. Cette étape est essentielle car elle doit permettre de vérifier le bon positionnement du stagiaire dans le service et la bonne adéquation des missions qui lui sont confiées avec les dispositions statutaires régissant son corps ;
- en cours d'année, les stagiaires font l'objet d'entretiens intermédiaires (EI) qui marquent l'année de stage (2 ou 3 selon les corps). Ces entretiens permettent, en effet, d'assurer un suivi structuré et de procéder, en tant que de besoin, à d'utiles réajustements sur la base de constats partagés ;
- en fin d'année de stage, l'IGJS référent territorial préside la commission d'évaluation (dite aujourd'hui « commission d'évaluation finale » – CEF) qui associe les différents responsables impliqués dans l'année de formation. Le directeur de stage, de son côté, transmet à la DRH sa proposition relative à la titularisation du/de la stagiaire.



## Les enjeux

L'un des enjeux majeurs de la FIS réside dans la capacité de faire travailler les agents stagiaires sur des dossiers faisant sens pour le service d'affectation et donc de leur permettre une implication effective tout en les plaçant dans des contextes et environnements leur offrant la possibilité de découvrir, puis de connaître, enfin de maîtriser, progressivement mais réellement, le métier dans toutes ses dimensions et facettes.

Il convient tout à la fois d'inscrire le stagiaire dans le temps court (l'immédiateté des différentes tâches à appréhender) et dans le moyen terme (au titre des perspectives de carrière).

La FIS doit en conséquence bien appréhender le temps moyen/long et le temps de l'immersion immédiate, ce qui implique que le directeur de stage doit avoir une vision affirmée et large des objectifs (de la FIS), et pas seulement une/des attente(s) portant sur les compétences à acquérir immédiatement par le/la stagiaire en regard de dossiers très spécifiques à prendre en compte.

C'est la raison pour laquelle l'élaboration et la validation (par l'IGJS/IGRT) du dossier de stage sont des étapes essentielles.

Elles sont l'occasion pour les différents acteurs impliqués d'échanger et de s'entendre sur le bon positionnement du/de la stagiaire au sein du service, sur les responsabilités confiées, ainsi que sur les modalités de déroulement de l'année.

C'est cet équilibre (et parfois ces équilibres) qu'il faut repérer et souvent co-construire.

La finalisation du dossier de stage, puis celle de la convention de formation, constituent à cet égard des moments essentiels auxquels il faut savoir consacrer le temps et l'implication indispensables.

C'est ce qui explique et justifie pleinement l'intervention de l'IGJS en sa qualité d'IGRT qui joue à travers ses différentes interventions, tout au long de l'année de stage, un rôle complémentaire de celui du directeur du stage et... du stagiaire lui (elle)- même, dans l'intérêt bien compris du stagiaire, mais aussi des ministères en appréhendant bien la dimension moyen/long terme et donc celle de l'inscription dans une "carrière" et dans l'indispensable articulation entre formation initiale statutaire (FIS) et formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV).

## Formations de la DGCCRF destinées aux cadres intermédiaires en DDI

(Source : entretiens DRH CCRF et document du bureau 2B)

Les formations évoquées, et pour lesquels des documents ont été transmis à la mission par le bureau de la « valorisation des compétences (2B) de la DGCCRF, sont toutes réalisées par l'ENCCRF. Mais des formations générales au management sont également proposées par l'IGPDE qui est l'organisme de formation continue des ministères économique et financiers.

On peut noter que la DGCCRF utilise l'expression « cadre de proximité » plutôt que « cadre intermédiaire ».

### FORMATION INITIALE

#### **1/ Formation initiale des inspecteurs principaux CCRF**

Les inspecteurs principaux recrutés par concours interne ou « au choix » suivent une formation de 16 semaines dont 5 semaines de stages pratiques en directions (DR et DD).

Le programme communiqué montre que la formation est articulée autour de trois axes :

- management et rôle du cadre de proximité ;
- missions et organisation de la DGCCRF ;
- connaissance de l'environnement administratif (en DR et en DDI).

Sur ce dernier point l'ouverture à l'interministériel est très sensible avec de nombreux intervenants hors DGCCRF (SG de Préfecture, DDI et DDIA non CCRF, Substitut, DDSP, DGDDI, etc.).

Depuis 2015, à la suite de cette formation initiale, les nouveaux inspecteurs principaux bénéficient d'un accompagnement d'une année dans le cadre de la mise en place d'un tutorat avec un cadre expérimenté exerçant dans un service de même type que le service de prise de poste.

#### **2/ Formation initiale des « inspecteurs experts encadrants » CCRF**

Inspecteur expert est un emploi pour lequel existe maintenant une expertise « encadrement ». Pour la DGCCRF l'encadrement par un « IE encadrant » est une solution transitoire dans l'attente de la généralisation des IP bi départementaux.

À la suite de leurs promotions les IE encadrants sont vivement incités à suivre une formation d'une semaine dont le programme porte principalement sur le management et sur le rôle du « cadre de proximité ».

### FORMATION CONTINUE À L'ATTENTION DE L'ENCADREMENT

#### **1/ Préparation des postulants aux emplois de DDI et DDIA de l'ATE**

Formation en deux modules de deux jours à l'attention des cadres intermédiaires (IP ou plus) souhaitant candidater sur des emplois DATE. La formation est à la fois technique (CV, lettre de motivation, entretien de recrutement) et théorique (l'environnement administratif né de la RéATE, les enjeux et priorités dans les domaines CS et vétérinaire).

Depuis la mise en place de ce dispositif 70 cadres ont bénéficiés de cette formation.

## 2/ Management en structures multi-sites

Formation de 2 jours sur le management d'équipes distantes (principes de management, outils techniques, échanges d'expériences).

Le public visé ne se limite pas aux IP bi-départementaux de DDI et comprend aussi des cadres des DIRECCTE des nouvelles grandes régions et des cadres des services d'enquêtes interrégionaux qui sont parfois multi-sites.

## 3/ Outils de pilotage de la DGCCRF pour les cadres de proximité

Formation de 2 jours sur l'utilisation des outils de gestion CCRF (application SORA et infocentre IRIS) et la mise en place par le cadre intermédiaire d'outils de suivi de l'activité.

Ce stage, qui s'adresse à des IP ou à des IE Encadrants, est ouvert aux chefs de service non CCRF.

## 4/ Management de la gestion des alertes et de la gestion de crise

Formation de 2 jours sur les dispositifs communautaires et nationaux de signalement et de gestion des alertes. Moyens d'action, logistique, etc.

Ce stage, qui s'adresse à des IP ou à des IE Encadrants, est ouvert aux chefs de service non CCRF.

*NB : Pour ces deux stages la cheffe du bureau 2B a indiqué que le nombre de candidats non-CCRF est très faible. Cela pose peut-être la question de la diffusion de l'information sur les formations.*

## 5/ Formation sur la connaissance des enjeux et priorités des politiques portées par la DGCCRF

Cette formation d'une journée s'adresse au DDI et DDIA non-CCRF.

Le programme porte sur l'histoire et l'organisation de la DGCCRF, le suivi de la performance, les pouvoirs d'actions et des sujets RH.

Toutefois, des candidatures sont parfois reçues de la part de cadres intermédiaires qui, le plus souvent, encadrent des services mixtes avec des agents CCRF. Certaines candidatures de cadres intermédiaires ont été acceptées puisque sur 52 stagiaires 3 n'étaient pas sur des emplois DATE.

*NB : Il pourrait être cohérent de prévoir une formation spécifique s'adressant au cadres intermédiaires non-CCRF et pas seulement aux directeurs non-CCRF sur emplois DATE.*

## Formations du ministère de l'intérieur destinées aux cadres intermédiaires en DDI

Source : intranet ministériel - mission

Le ministère de l'intérieur développe une offre de formations à destination de ses agents exerçant en administration territoriale de l'État. Des formations de prise de poste sont prévues pour les nouveaux accédant au grade de conseiller d'administration de l'intérieur et outre-mer (CAIOM) et pour certains chefs de bureau spécialisés de préfecture (par exemple chef du bureau du contrôle de légalité, chef du bureau des ressources humaines). Des formations au management sont également déclinées sur différents thèmes (communication, conduite de projet, gestion de conflit...). Ces offres de formation et le bilan qui en est fait n'identifient pas le public des cadres intermédiaires affectés en DDI mais leurs sont ouvertes en tant que de besoin.

Par ailleurs, s'agissant des cadres en charge des unités ou service d'éducation et de sécurité routière, une offre de formation spécifique leur est dédiée comportant à la fois des modules relatifs au management (adaptés aux conditions de travail particulières des agents à encadrer) et des modules techniques relatifs à l'expertise requise. Ces formations sont délivrées par l'École nationale de sécurité routière et de recherches (ENSERR), installée à Nevers, a été créée le 26 mars 1993 sous la forme d'un Groupement d'intérêt public (GIP) et devenue en 2003 l'Institut national de sécurité routière et de recherches (INSERR).

L'INSERR assure la formation des délégués au permis de conduire et à la sécurité routière stagiaires (DPCSR). Les arrêtés du 26 janvier 2004 précisent les modalités et l'organisation de la formation initiale des délégués au permis de conduire et à la sécurité routière ainsi que celles des agents non titulaires chargés des fonctions de délégués au permis de conduire et à la sécurité routière. La durée de la formation varie de quatre à six mois selon l'origine des recrutements (concours externe, interne...). Elle s'échelonne sur environ une année et a concerné 11 cadres en 2016.

La formation vise deux objectifs fondamentaux :

- devenir un cadre de la fonction publique de premier niveau ;
- devenir un délégué à l'éducation routière.

Les points forts de ce processus de formation sont les suivants

- un socle de thèmes obligatoires (communication, prise de parole en public, animation de réunions, développement des compétences, management situationnel, accompagnement du changement, gestion du stress et des conflits) ;
- une information et une implication de la hiérarchie des délégués stagiaires ;
- un projet managérial, comme outil d'ancrage des concepts appris à l'INSERR, dans les premiers mois de la prise de fonctions ;
- un bilan managérial et sa restitution face à un jury.

Des périodes de stage en services déconcentrés complètent la formation théorique et pratique dispensée à l'INSERR. Après avoir réalisé et soutenu individuellement un projet managérial, et sous réserve de l'avis favorable des directeurs des services déconcentrés au sein desquels ils exercent, les fonctionnaires stagiaires sont titularisés dans le corps des délégués au permis de conduire et à la sécurité routière.

L'INSERR assure également la formation des inspecteurs du permis de conduire et de la Sécurité Routière (IPCSR). Outre la formation initiale et la formation continue générale et technique sur la sécurité routière,

des modules de formation continue sur des thématiques de management sont proposés et adaptés aux conditions d'exercice. Ainsi, une formation sur la déontologie appliquée aux IPCSR est proposée.

À la demande des services de l'État (DDT ou DDTM), l'INSERR intervient également pour former des agents délégués et inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière dans divers domaines en lien avec leur activité. Le tableau ci-après présente les interventions réalisées en 2016 en directions départementales.

**Formations délivrées en DDT(M) par l'INSERR en 2016**

Modules	Nombre d'agents formés	Commanditaires
Gestion des situations relationnelles difficiles	19	69
Référentiel pour une éducation à la mobilité citoyenne (REMC)	102	67, 80, 15, 59, 73, 39 et 70
Harmonisation des pratiques professionnelles "motocyclette" <i>module théorie</i>	21	91
Harmonisation des pratiques professionnelles "A" <i>module théorie</i>	65	68, 73, 32, 65, 74, La Réunion
Harmonisation des pratiques professionnelles "B" <i>module théorie et pratique</i>	16	04, 05 et 50
Harmonisation des pratiques professionnelles "GL" <i>module théorie et pratique</i>	11	74
Infocentre	13	68 et 56

Source : rapport d'activité 2016 de l'INSERR

## Les formations des PFRH

Les plateformes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) sont partie intégrante des secrétariats généraux pour les affaires régionales placés auprès des préfets de région, conformément à l'article 1 du décret n°2009-587 du 25 mai 2009 qui les a instituées. Pour autant, leur action relève également de :

- la DGAFP qui leur fixe une feuille de route (cf. note du DGAFP aux préfets en date du 18 mai 2016) et anime leur réseau notamment en les réunissant régulièrement ;
- la DSAF qui gère les emplois et les personnels des SGAR.

Le décret n°2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la DGAFP et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique prévoit explicitement que les objectifs des PFRH sont fixés chaque année, conjointement par la DGAFP et le préfet de région.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les PFRH sont au nombre de 15. Elles sont composées de 5 à 9 agents et connaissent un fort turnover, depuis leur création.

Leurs missions touchent à toutes les problématiques de gestion des ressources humaines :

- gestion prévisionnelle ;
- accompagnement des mobilités ;
- mutualisation de l'offre de formation transverse ;
- action sociale interministérielle ;
- accompagnement pour améliorer l'organisation du travail.

Sur le volet « formation », les PFRH ont pour mission d'élaborer un plan régional interministériel de formation comportant un volet relatif aux priorités nationales et un autre relatif aux initiatives locales ainsi que les formations mutualisées entre administrations.

Elles recueillent et analysent les besoins des services et les traduisent en actions de formations pour lesquelles elles assurent l'ingénierie de formation et pédagogique ainsi que l'organisation matérielle. Elles font la gestion avec le logiciel SAFIRE (système d'information pour l'animation de la formation interministérielle en région) qui permet l'information des agents d'une part sur les actions qu'elles organisent et d'autre part sur les formations mutualisées.

Les PFRH qui mettent en place des formations sur les fonctions transverses développent des actions sur le management des ressources humaines.

Quelques exemples :

- Offres de l'école de la modernisation de l'État qui dépend du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) : conduite de transformation, développement managérial (Centre-Val-de-Loire)
- « Ateliers de co-construction managériale » qui permettent aux cadres d'interroger leurs pratiques : la posture du manager, les évolutions liées au numérique dans son management, la motivation, le positionnement du cadre face au travail collaboratif, le management à distance... (Centre-Val-de-Loire)
- « Matinales du management » sur des sujets de préoccupation des managers : management à distance, gestion de l'urgence, conduite du changement (Grand-Est).

## Annexe n° 9 : Les cadres intermédiaires en DDI des ministères chargés de l'écologie et du logement

Les personnels des ministères chargés de l'écologie et du logement occupent des postes d'encadrement principalement en DDT(M) dans une moindre mesure en DDCS et très peu en DDPP, DDCSPP.

Ils appartiennent essentiellement à 4 corps de catégorie A et 2 corps de catégorie B :

- les ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) ;
- les architectes urbanistes de l'État (AUE) ;
- les attachés d'administration de l'État (AAE) ;
- les ingénieurs des travaux publics de l'État (ITPE) ;
- les techniciens supérieurs du développement durable (TSDD) ;
- les secrétaires administratifs et de contrôle du développement durable (SACDD).

Par ailleurs, les activités maritimes assurées dans les 24 DDTM s'appuient sur plusieurs corps spécifiques de catégorie A (administrateur des affaires maritimes, officier de port, inspecteur des affaires maritimes) représentant toutefois un effectif plus faible.

### 1. Quelques éléments d'information sur ces corps

#### Les ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF)

Décret n°2009-1106 du 10 septembre 2009

Au nombre de 4 000 répartis entre les 2 employeurs que sont le ministère chargé de l'agriculture et le ministère chargé de l'écologie, le périmètre identifié dans l'analyse ci-après est 634 représentant ceux sous plafond d'emploi du ministère chargé de l'écologie.

#### IPEF MTES

	IPEF
Nombre	634
% de femmes	28,1 %
Âge moyen	43 ans 8 mois

Source : DRH données au 31/12/2016 et bilan social 2015

Parmi ces 634, 59 occupent des postes en DDT(M) soit environ 9 % de l'ensemble du périmètre sous plafond d'emploi « écologie » hors emploi DATE.

Ils sont recrutés par voie externe parmi les élèves de l'école polytechnique, par voie de concours aux élèves issus de grandes écoles scientifiques ou par voie interne par concours professionnel. Ils peuvent être également recrutés par liste d'aptitude. Ce corps comprend 4 grades (ingénieur élève, ingénieur, ingénieur en chef et ingénieur général). L'échelonnement indiciaire s'étend de l'indice brut 395 à la hors échelle E. En DDT(M), ils ont vocation à occuper des fonctions de chef de service en début de carrière et peuvent prétendre à occuper des emplois DATE.

## Les attachés d'administration de l'État

(Source site intranet du MTES)

(Décret n°2011-1317 du 17 octobre 2011 modifié)

Le corps des attachés d'administration de l'État comporte 3 grades et 1 emploi fonctionnel (attaché d'administration de l'État, attaché principal d'administration de l'État, attaché d'administration hors classe de l'État (AAHCE) et emploi fonctionnel de conseiller d'administration de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables (CAEDAD). L'échelonnement indiciaire s'étend de l'indice brut 434 (IM 383) et culmine à la hors échelle A. Ils sont recrutés principalement par la voie des IRA et, à titre complémentaire, par concours. Ils peuvent être également recrutés au choix sous certaines conditions.

Leurs fonctions :

Ils participent à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques ministérielles et interministérielles. Ils sont chargés de fonctions de conception, d'expertise, de gestion, ou de pilotage d'unités administratives. Ils ont vocation à être chargés de fonctions d'encadrement. Ils peuvent également exercer des fonctions de responsabilité, de sélection, de formation, d'orientation ou de conseil technique dans les écoles de formation des agents publics.

Ils peuvent être chargés de fonctions de traitement de l'information. Ils peuvent être chargés de concevoir et d'utiliser des outils documentaires ainsi que de missions de rédaction, de traduction et publication. Ils peuvent être appelés à remplir les fonctions d'ordonnateur secondaire.

	Attachés
Nombre	2 487
% de femmes	60 %
Âge moyen	46 ans (en 2014)

Source : DRH données au 31/12/2016 et bilan social 2015

29 % du corps des attachés occupe des postes en service départemental, soit pour l'essentiel en DDI. Ce corps comporte 60 % de femmes.

### Postes offerts en sortie d'école aux attachés de 2014 à 2016

Années	Nombre de postes offerts	Postes offerts en DDT(M) et autres DDI	%
2014	45	16 DDT + 2 DDCCS	40,0
2015	47	16 DDT + 1 DDCCS	36,0
2016	35	13 DDT + 2 DDCCSPP + 2DDCCS	48,5

Source : SG/DRH/FORCQ

La part des postes offerts en DDT(M) à la sortie des IRA s'accroît pour 2016. Il est à noter la présence de quelques postes ouverts en DDCCSPP et DDCCS compte tenu de leur compétence en matière de logement social et d'hébergement d'urgence. Ce sont des postes de chefs de pôle, chefs de bureau dans les domaines de l'habitat du logement, politique de la ville mais aussi sur les fonctions support.



## Les ingénieurs des travaux publics de l'État (ITPE)

Source : intranet du MTES

(Décret N°2017-194 du 15 février 2017)

Les membres du corps des ingénieur-e-s des travaux publics de l'État (ITPE) peuvent se voir confier des fonctions dans les domaines scientifiques, techniques, environnementaux, économiques ou sociaux avec les missions suivantes : gestion, encadrement, direction, études, projets, expertises, recherche-enseignement.

Le corps est interministériel. Les membres du corps des ITPE peuvent donc exercer dans tous les ministères, notamment les ministères chargés de la justice, de l'éducation nationale, de la santé, des affaires étrangères ou de l'agriculture. Les ITPE peuvent aussi exercer en détachement au sein d'établissements ou d'entreprises publics et des collectivités locales. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le corps comprend 3 niveaux de grade : les ingénieur-e-s des travaux publics de l'État, les ingénieur-e-s divisionnaires des travaux publics de l'État (IDTPE) et les ingénieurs des travaux publics de l'État hors classe.

Les ITPE sont recrutés parmi les élèves ingénieurs des travaux publics de l'État, les lauréats d'un concours externe sur titres, les techniciens supérieurs du développement durable qui ont satisfait aux épreuves de l'examen professionnel ou qui ont été inscrits sur une liste d'aptitude.

L'accès au grade de divisionnaire se fait par inscription au tableau d'avancement.

L'échelonnement indiciaire s'étend de l'indice brut 434 à 810 pour ITPE (10 échelons), de 603 à 979 pour IDTPE (8 échelons) et de 834 à HEA pour ingénieur hors classe (5 échelons et un échelon spécial).

	ITPE
Nombre	3 321
% de femmes	28 %
Âge moyen	42 ans et un mois (données 2013)

Source : DRH données au 31/12/2016 et bilan social 2015

Le corps des ITPE représente le principal corps de catégorie A de la filière technique. Le taux de féminisation de ce corps est de 28 %.

72 % des ITPE exercent en services déconcentrés (17 % en administration centrale).

### Postes offerts en sortie d'école aux ITPE de 2014 à 2017

Années	Nombre de postes offerts	Postes offerts en DDT(M)	%
2014	82	12	15,0
2015	72	12	17,0
2016	80	18	22,5
2017	80	17	21,0

Source : SG/DRH/FORCQ

La part des postes offerts en DDT(M) en sortie d'école aux ITPE s'accroît légèrement depuis 2 ans. Ce sont des postes de chefs de pôle ou responsables d'unités sur les différents champs d'activités des DDT (aménagement, planification, eau...).

## Architecte Urbaniste de l'État (AUE)

Décret n°2004-474 du 2 juin 2004 modifié

En poste dans les services des principaux ministères qui travaillent au développement équilibré et harmonieux des villes et des territoires, les architectes et urbanistes de l'État, interviennent dans tous les domaines d'activité concourant à ces politiques publiques. Ils (elles) concourent à la conception et la mise en œuvre des politiques publiques relatives à l'urbanisme, la construction, l'architecture et le patrimoine, l'habitat et le logement, l'aménagement du territoire et l'environnement. Ils (elles) contribuent au développement de l'activité architecturale, urbaine et environnementale. Ils (elles) ont vocation à occuper des fonctions de direction, d'encadrement, de conseil, de coordination, de contrôle, d'étude et d'expertise.

Ils (elles) peuvent être chargé(e)s de mission d'enseignement, de recherche et de maîtrise d'œuvre.

Ils (elles) mènent un travail quotidien de conseil et d'information auprès des autres services de l'État, des décideurs locaux, des milieux associatifs et professionnels.

Le corps des architectes et urbanistes de l'État comprend trois grades : architecte et urbaniste de l'État (dix échelons indice brut de 434 à 906), architecte et urbaniste de l'État en chef (sept échelons et un échelon spécial échelonnement indiciaire de 755 à HEB) et le grade d'architecte et urbaniste général de l'État (cinq échelons et un échelon spécial débutant à l'indice brut 1021 et culminant à la HED).

Les architectes et urbanistes élèves sont recrutés : par la voie d'un concours externe à options, parmi les candidats détenteurs d'un diplôme, titre, certificat ou qualification qui ouvre l'accès au titre d'architecte en France, par la voie d'un concours interne à options, par la voie d'un examen professionnel à options ouvert aux fonctionnaires de l'État.

Les AUE sont surtout présents en services déconcentrés. Près de 34 % du corps est affecté en DDT(M).

Ce corps a une identité métier marquée (Concentration sur le programme Urbanisme, territoires, aménagement et habitat). Les AUE ont une importante variété d'affectation (ils « couvrent » les différents niveaux territoriaux). Les AUE ont également une mobilité importante à l'extérieur du ministère.

### Architectes urbanistes de l'État

	AUE
Nombre	116
% de femmes	53,7 %
Âge moyen	47 ans 3 mois

Source : DRH données au 31/12/2016 et bilan social 2015

## Les principaux corps des affaires maritimes

### Administrateur des affaires maritimes

Décret du 28 décembre 2012

Le corps des AAM relève de la catégorie A. Les administrateurs des affaires maritimes sont un corps d'officiers de carrière de la marine nationale administrés par le ministère chargé de l'écologie. Ils ont vocation à occuper les postes de cadres supérieurs de l'administration maritime. Ils participent, au sein des instances nationales, internationales et communautaires, à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques maritimes et notamment :

- à la sûreté et à la sécurité maritime ;
- au développement durable des ressources et des espaces maritimes et littoraux ;
- à la recherche, à l'enseignement et à la protection sociale maritimes.

Le recrutement s'effectue par concours sur épreuves ou concours sur titre. Les administrateurs des affaires maritimes sont issus des milieux universitaire, professionnel maritime et de la fonction publique. Les débuts de carrière s'effectuent dans l'administration maritime et peuvent par la suite offrir des opportunités d'évolution dans de nombreuses autres institutions publiques ou parapubliques. Le corps comporte plusieurs niveaux de grade : administrateur, administrateur principal, administrateur en chef et administrateur général. L'indice terminal culmine à la hors échelle D.

#### Le corps des AAM

	AAM
Nombre	256
% de femmes	22.8 %
Âge moyen	41 ans 3 mois

Source : DRH données au 31/12/2016 et bilan social 2015

Les AAM sont surtout présents en services déconcentrés. Ce corps a une identité métier marquée (Concentration sur le programme sécurité et affaires maritimes). 10,4 % du corps occupe des fonctions dans les DDTM.

#### Officiers de port et inspecteur des affaires maritimes

Deux autres corps de catégorie A assurent également des fonctions dans le domaine maritime et sont présents en DDI, notamment dans les DDTM :

- Les officiers de port
- Les inspecteurs des affaires maritimes

**Le statut des officiers de port** relève du décret n°2001-188 du 26 février 2001. Ils/elles veillent au bon fonctionnement de l'activité portuaire. Ils (elles) sont en charge de responsabilités réglementaires et de police. Ils (elles) assurent la sécurité et l'exploitation des ports (gestion des entrées et sorties des navires, surveillance et coordination de toutes les opérations portuaires, contrôle des cargaisons...) et des activités plus conventionnelles (information des usagers, liaison avec les ports étrangers, réglementation portuaire...). Ils (elles) sont en relation avec des interlocuteurs multiples : commandants de navires, pilotes, manutentionnaires, entreprises de travaux...

Le corps des officiers de port comporte deux grades : capitaine de port du premier grade et capitaine de port de 2<sup>ème</sup> grade.

**Le statut des inspecteurs des affaires maritimes** est régi par le décret n°97-1028 du 5 novembre 1997. Ils/elles assurent des fonctions administratives et techniques de conception, de gestion et d'inspection dans les services des affaires maritimes et participent à la direction de ces services. Ils orientent et contrôlent l'action des fonctionnaires et agents des services déconcentrés chargés des activités maritimes. Ils/elles peuvent être appelés à assurer des fonctions au sein de l'administration centrale et dans les établissements publics qui relèvent du ministère chargé de la mer.

Les inspecteurs des affaires maritimes sont habilités à rechercher et constater les infractions aux lois et règlements qu'ils sont chargés de faire appliquer. Le corps des inspecteurs des affaires maritimes comprend deux grades : Le grade d'inspecteur principal et le grade d'inspecteur. Les inspecteurs principaux des affaires maritimes ayant atteint le 4e échelon de la 2e classe et comptant trois ans au moins de services effectifs en qualité d'inspecteur principal peuvent être nommés dans l'emploi de conseiller des affaires maritimes (décret du 21 décembre 2001).

Les IAM devraient être prochainement intégrés dans les corps d'attaché et d'ITPE.

### **Les secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable (SACDD)**

Décret du 18 septembre 2012

Les SACDD sont un corps interministériel de catégorie B. Le recrutement se fait par concours externe, concours interne ou liste d'aptitude.

Les secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable participent, sous l'autorité de fonctionnaires de niveau hiérarchique supérieur ou d'officiers, à la mise en œuvre des politiques de l'Etat dans les domaines de l'environnement, des transports, du logement, de la construction, de l'habitat, de l'urbanisme, de la prévention des risques, de la mer, de l'énergie ou dans d'autres domaines relevant des attributions du ministre chargé du développement durable. Ils exercent leurs fonctions au sein des spécialités suivantes :

- administration générale : les agents relevant de cette spécialité exercent des activités de gestion, d'instruction, d'étude ou de contrôle en matière budgétaire, comptable, juridique, de ressources humaines ou de communication et, dans le domaine des affaires maritimes, de contrôle de l'application des lois et règlements ;
- contrôle des transports terrestres : les agents relevant de cette spécialité exercent des missions de contrôle dans le secteur des transports routiers et ferroviaires et, pour ce qui concerne le transport des matières dangereuses, dans les secteurs ferroviaire, routier et fluvial, de l'application des lois et des règlements auxquels sont assujettis les entreprises, les conducteurs, les véhicules et les chargements de transport.

Les SACDD peuvent être chargés d'encadrer et d'animer une équipe. Ce corps comporte 3 grades : SACDD, SACDD de classe supérieure et SACDD de classe exceptionnelle. L'indice brut terminal du dernier grade est 701 (IM 582). Ce corps comporte 69 % de femmes.

### **Les techniciens supérieurs du développement durable (TSDD)**

Décret du 18 septembre 2012.

Les TSDD sont un corps de catégorie B.

Les missions suivantes peuvent notamment leur être confiées :

- préparation, organisation et suivi d'opérations techniques,
- conception, réalisation d'études, d'expertises, d'enquêtes, de contrôles à caractère technique ou scientifique,
- conseils et assistance en matière d'organisation, de gestion, de formation,
- encadrement.

Selon le grade, ils (elles) peuvent être amené(e)s à occuper des fonctions de chef d'unité spécialisée ou polyvalente, chef de projet ou responsable d'études.

Ce corps comporte 3 grades : technicien supérieur, technicien supérieur principal et technicien supérieur en chef. L'indice brut terminal du 3<sup>ème</sup> grade est 701 (IM 582). Ce corps comporte 20 % de femmes. Le premier niveau de grade est le grade d'accueil de la promotion de C en B. Les recrutements externes se font directement au grade de TSPDD. Au sein du corps, la voie de recrutement qui permet d'accéder le plus rapidement au grade supérieur est le concours professionnel.

## 2. Données statistiques relatives à l'encadrement intermédiaire

**Tableau 1 : Effectifs des ministères chargés de l'écologie et du logement au 1er mai 2017 occupant des postes d'encadrement intermédiaire dans les DDI**

Macro-grade	Corps	Total
A	Administrateur civil	1,0
	Ingénieur des ponts des eaux et des forêts	54,5
	Attaché d'administration de l'Etat	622,9
	Ingénieur des travaux publics de l'Etat	677,8
	Administrateur des affaires maritimes	24,0
	Architecte urbaniste de l'Etat	30,8
	Officier de port	23,0
	Chargé d'études documentaires	1,0
	chef de service emploi fonctionnel	1,0
	Délégué du permis de conduire et de la sécurité routière	3,0
	Inspecteur conseiller des affaires maritimes	17,9
	Catégorie A du ministère des Finances	8,0
	Catégorie A du ministère de l'Agriculture	253,5
	Personnel non titulaire de catégorie A	23,9
	Autres A	14,6
<b>Total A</b>		<b>1 756,9</b>
B	Technicien supérieur Développement durable	553,9
	Secrétaire administratif et de contrôle Développement durable	589,7
	Inspecteur du permis de conduire et de la sécurité routière	1,0
	Officier de port adjoint	15,0
	Personnel non titulaire de catégorie B	1,0
	Catégorie B du ministère des Finances	3,0
	Catégorie B du ministère de l'Agriculture	38,2
	Autres corps de catégorie B	3,6
<b>Total B</b>		<b>1 205,4</b>
C	Syndic des gens de mer	3,0
	Adjoint administratif des administrations de l'Etat	6,6
	Adjoint technique des administrations de l'Etat	5,0
	Personnel d'exploitation des travaux publics de l'Etat	12,8
	Personnel non titulaire de catégorie C	1,0
<b>Total C</b>		<b>28,4</b>
OUVRIER	Ouvrier des parcs et ateliers B	7,8
	Ouvrier des parcs et ateliers A	9,0
<b>Total OUVRIER</b>		<b>16,8</b>
<b>Total général</b>		<b>3 007,5</b>

Les effectifs présentés dans le tableau ci-dessus sont issus de l'application « visioM-postes ». Ont été identifiés les agents exerçant en DDI et comportant dans leur libellé de poste les termes « chef », ou « responsable », ou « commandant » ou « capitaine ».

Ainsi ce tableau identifie par catégorie et par corps les agents exerçant des fonctions d'encadrement intermédiaire en DDI représentant un peu plus de 3 000 ETP. Ce sont majoritairement les corps de catégorie A qui occupent ces fonctions (1 756,9 ETP). On constate toutefois que les corps de catégorie B occupent une place importante puisqu'ils représentent 40 % de l'effectif total (soit 1 205,4 ETP).

Au sein de la catégorie A, les corps majoritaires sont les attachés d'administration de l'État et les ingénieurs des travaux publics de l'État puisqu'ils représentent à eux seuls 74 % de l'effectif de catégorie A occupant des postes d'encadrement intermédiaire dans les DDI. À noter également une présence non négligeable d'agents de catégorie A du ministère de l'agriculture occupant des postes du ministère de l'écologie

(253,5 ETP). Dans une moindre mesure, les IPEF assurent également ce type de fonction au sein des DDI (54,5 ETP représentant 3 % de la catégorie A).

95 % des catégories B en situation d'encadrement appartiennent aux deux corps majoritaires que sont les SACDD et les TSDD.

### Les structures concernées

Par ailleurs, d'après les éléments du tableau ci-après, on peut constater que ces corps exercent très majoritairement leur fonction en DDT(M). Il faut toutefois souligner la présence de 71 ETP en poste dans les DDCS et DDCSPP assurant des missions relatives aux fonctions sociales du logement.

Tableau 2 : répartition des effectifs par catégorie et par type de DDI

Type de service	A	B	C	OUVRIER	Total général
DDT(M)	1 703,2	1 181,3	28,4	16,8	2 929,7
DDCS	42,7	16,5			59,2
DDCSPP	6,0	5,8			11,8
DDPP	5,0	1,8			6,8
<b>Total général</b>	<b>1 756,9</b>	<b>1 205,4</b>	<b>28,4</b>	<b>16,8</b>	<b>3 007,5</b>

Tableau 3 : répartition des effectifs par type d'activités

PROGRAMME LOLF	DDT(M)	DDCS	DDCSPP	DDPP	Total général
SAM	117,6				117,6
CPPEDMD	336,2				336,2
ECAM	1,9				1,9
IST	61,6				61,6
PEB	425,1				425,1
PR	156,0			3,8	159,8
SCR	131,4			3,0	134,4
TRANSP AER.	0,8				0,8
UTAH	1 699,0	59,2	11,8		1 770,0
<b>Total général</b>	<b>2 929,7</b>	<b>59,2</b>	<b>11,8</b>	<b>6,8</b>	<b>3 007,5</b>

SAM : sécurité et affaires maritimes

CPPEDMD : conduite et pilotage des politiques de l'écologie du développement et de la mobilité durables

ECAM : énergie climat et après-mines

IST : infrastructures et services de transport

PEB : paysages eau et biodiversité

PR : prévention des risques

SCR : sécurité circulation routières

TRANSP AER : transports aériens

UTAH : urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat

L'encadrement intermédiaire exerce majoritairement des fonctions relevant du programme urbanisme, territoire et amélioration de l'habitat UTAH (57 % du total des effectifs). Le programme « paysages, eau, biodiversité » (PEB) occupe quant à lui 14 % des effectifs. Ces deux programmes sont pilotés par la DGALN. Les fonctions support (CPPEDMD) représentent 11 % de l'effectif. Le domaine de la prévention des risques (PR) constitue une activité désormais présente en DDT occupant plus de 5 % des effectifs.

Tableau 4 : Principaux corps présents en DDI sur emplois MTES et MCT et occupant des fonctions d'encadrement

Corps de catégorie A	Nombre total au 31/12/2016 (budget général MTES-MCT)	Effectifs présents en DDI au 31/12/2016 occupant des emplois « écologie » et logement » (a)	% des effectifs en DDI par rapport au nombre total	fonction d'encadrement Intermédiaire en DDI (ETP) (b)	a-b
Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts (IPEF)	634,1	59,2	9,3	54,5	4,7
Architecte urbaniste de l'État	116,4	37,5	32,2	30,8	6,7
Attaché d'administration de l'État	2 487,4	875,7	35,2	622,9	252,8
ITPE	3 321,0	887,1	26,7	677,8	209,3
Administrateurs des affaires maritimes	256,0	30,0	11,7	24	6
Inspecteurs des affaires maritimes	148,3	24,1	16,3	17,9	6,2
Officiers de port	25,0	22,0	88,0	23	-1
<b>Corps de catégorie B</b>					0
TSDD	7 015,1	3 516,1	50,1	553,9	2 962,2
SACDD	5 300,9	2 554,3	48,2	589,7	1 964,6

Le tableau ci-joint indique que les effectifs des principaux corps de catégorie A présents en DDI n'occupent pas uniquement des fonctions d'encadrement en DDI. C'est notamment le cas pour 29 % des attachés (252,8) et près de 24 % des ITPE (209,3). On constate par ailleurs que les corps de catégorie A ne sont pas les seuls à assurer des fonctions d'encadrement. Les corps de catégorie B essentiellement représentés par les SACDD et les TSDD exercent également ce type de fonction. Ce constat concerne surtout les DDT(M) comportant un effectif important de catégorie B. Il est à noter que la moitié des effectifs de ces 2 corps de catégorie B occupent des postes en DDI. En revanche, moins de 10 % des IPEF sont présents en DDI.

**Tableau 5 : Effectifs présents en DDI au 31/12/2016 occupant des emplois des ministères chargés de l'écologie et du logement**

Somme de ETP			Min_appartenance					
Cat d'emploi (A+,A,B,C)	Cat d'emploi (A+,A,B,C,O)	Corps d'appartenance	MEEM-MLHD	agriculture et forêt	HORS MINISTERE	Total général		
Catégorie A+	Catégorie A+	Administrateur civil	1,0			1,0		
		Administrateur des affaires maritimes	30,0			30,0		
		Architecte urbaniste de l'Etat	37,5			37,5		
		Autres corps hors ministère de catégorie A+		25,8		25,8		
		Ingénieur des ponts des eaux et des forêts	59,2			59,2		
Total Catégorie A+			127,7	25,8		153,5		
Total Catégorie A+			127,7	25,8		153,5		
Catégorie A	Catégorie A	Attachés d'administration de l'Etat	875,7	12,0	2,8	890,5		
		Autres corps hors ministère de catégorie A		248,9	30,1	279,0		
		Chargé d'études documentaires	1,0			1,0		
		Ingénieur des travaux publics de l'Etat	887,1			887,1		
		Inspecteur conseiller des affaires maritimes	24,1			24,1		
		Officier de port	22,0			22,0		
		Personnel non titulaire de catégorie A	54,9	0,8		55,7		
		Total Catégorie A			1864,8	261,7	32,9	2159,4
		OPA		Ouvrier des parcs et ateliers hors compte de commerce	32,6			32,6
		Total OPA			32,6			32,6
Total Catégorie A			1897,4	261,7	32,9	2192,0		
Catégorie B	Catégorie B	Autres corps hors ministère de catégorie B		415,4	32,9	448,3		
		Officier de port adjoint	134,0			134,0		
		Personnel non titulaire de catégorie B	24,7			24,7		
		Secrétaires administration-contrôle dév.dur	2554,3			2554,3		
		Techniciens supérieurs développement durable	3516,1			3516,1		
		Total Catégorie B			6229,1	415,4	32,9	6677,4
OPA		Ouvrier des parcs et ateliers hors compte de commerce	71,6			71,6		
Total OPA			71,6			71,6		
Total Catégorie B			6300,7	415,4	32,9	6749,0		
Catégorie C	Catégorie C	Adjoint administratif des administrations de l'Etat	3170,1			3170,1		
		Adjoint technique des administrations de l'Etat	130,1	22,4		152,5		
		Autres corps hors ministère de catégorie C		134,3	5,6	139,9		
		Dessinateur	460,6			460,6		
		Expert technique des services techniques	1,8			1,8		
		Personnel d'exploitation des travaux publics de l'Etat	154,6			154,6		
		Personnel non titulaire de catégorie C	149,2			149,2		
		Syndic des gens de mer	162,8			162,8		
		Total Catégorie C			4229,2	156,7	5,6	4391,5
		OPA		Ouvrier des parcs et ateliers hors compte de commerce	15,8			15,8
Total OPA			15,8			15,8		
Total Catégorie C			4245,0	156,7	5,6	4407,3		
Total général			12570,8	859,6	71,4	13501,8		

### La direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) : une direction métier qui mobilise massivement l'encadrement intermédiaire en DDI

(les données chiffrées sont issues de l'application « visioM-postes » mars 2017)

La Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature est une direction métier majeure pour les DDT(M) : près de 80 % des effectifs émargent sur les programmes qu'elle pilote. En effet :

- le programme 135 urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat (UTAH), comporte au total **10 000 ETP en 2017, dont 90 %** exercent en DDTM ;
- 70 % des effectifs en DDT/M émargent sur ce programme UTAH ;
- le programme 113 Paysages, eau et biodiversité (PEB) comptabilise **3 800 ETP (2017)** dont 1/3 en DDTM. Ils représentent 5 % de l'effectif des DDT et 10 % de l'effectif des DDTM.

L'encadrement intermédiaire sur les programmes 135 et 113 concerne 2 338 ETP agents, chiffre qui n'inclut pas les 221 ETP postes vacants.

L'encadrement répond à 41 groupes d'intitulés de poste. Les « chefs » ou « responsables » encadrent des : services, missions, unités, bureaux, pôles, cellules, divisions, subdivisions, unités territoriales, délégations territoriales, centres, départements, équipes, antennes, sections...

Les chefs de service (15 % des ETP poste) forment une population homogène au niveau du macrograde A+ (90 % de A+). Leurs adjoints (9 %) présentent un quart d'agents de macro Grade A. Les **responsables d'unité/pôle/bureau** (54 %) sont des agents de MG A pour 58 % d'entre eux et des agents de MG B pour un tiers d'entre eux. Leurs adjoints (10 %) sont surtout des agents de MG B (89 %).



## Le répertoire métier du ministère chargé de l'écologie

Le répertoire des métiers du ministère chargé de l'écologie a fait l'objet d'actualisations en 2010 et 2014. Dans sa version actuelle, il recense 271 fiches d'emplois-types regroupées en 16 familles de métiers. La notion d'emplois-types recouvre plus largement un ensemble de postes dont les caractéristiques sont proches tant en termes de missions que d'activités ou de compétences.

Au cours de ces dernières années, le ministère a connu de profondes modifications de ses structures tant au niveau central que dans les services déconcentrés avec notamment la création des DREAL, DIRM et des DDI ainsi que leur adaptation aux nouveaux périmètres régionaux. Les missions dévolues aux services ont également évolué ; mise en œuvre de la loi sur la transition énergétique, modification de l'instruction des autorisations d'urbanisme, suppression de l'assistance technique de l'État pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (ATESAT) et par ailleurs transfert au ministère de l'intérieur des compétences relatives à la sécurité routière et à la formation des conducteurs.

Face à ces nombreuses transformations, une mission a été diligentée au sein du CGEDD pour évaluer la connaissance et l'utilisation du RME puis formuler des recommandations permettant de faire évoluer cet outil. Le rapport devrait être rendu fin juillet 2017.

Néanmoins, les DDI et plus particulièrement les DDT/M sont concernées par plusieurs familles professionnelles répertoriées dans le RME actuel :

Les familles professionnelles des domaines supports et transverses :

- administration générale
- élaboration et pilotage des politiques publiques
- études et évaluation
- ressources humaines
- systèmes et réseaux d'information et de communication

Les familles professionnelles des domaines d'activités spécifiques du ministère :

- aménagement, urbanisme et paysage
- habitat-logement
- ressources naturelles et biodiversité
- sécurité, prévention et gestion des risques
- mer

La fiche emploi type comporte plusieurs rubriques : un intitulé déconnecté des organisations et des structures hiérarchiques afin de s'adapter aux différentes entités, des informations permettant de positionner l'emploi (service d'emploi, correspondance avec le RIME...), une définition synthétique de l'emploi type, les activités principales, les connaissances techniques et savoir-faire, les tendances d'évolution permettant d'indiquer les éléments pouvant avoir des incidences sur l'emploi type.

De façon générale, cette présentation n'a pas permis d'identifier précisément des emplois d'encadrement intermédiaire en DDI mais néanmoins, parmi les familles professionnelles précédemment mentionnées, on peut citer quelques exemples d'emplois pouvant être occupés par cette population (n-1 et n-2) :

- administration générale

- **chargé(e) d'enveloppe budgétaire** : détermine les besoins dans son périmètre d'action, met en place les dotations allouées et s'assure de la pertinence de la consommation de son enveloppe budgétaire. Correspondance RIME : Gestion budgétaire et financière/Contrôleur budgétaire externe
- **chargé(e) d'une entité juridique** : Conduit, encadre et mobilise les expertises juridiques d'un service. Correspondance RIME : Affaires juridiques/Cadre juridique

- élaboration et pilotage des politiques publiques

- **Responsable sectoriel** : impulse (au niveau national) ou met en œuvre (au niveau local) des politiques publiques, avec une équipe. Correspondant RIME : élaboration et pilotage des politiques publiques/Responsable sectoriel

- étude et évaluation

- **Technicien(ne) en géomatique** : Utilise un système d'information géographique afin de réaliser des traitements sur les données localisées et de produire des cartes thématiques. Apporte son assistance aux autres utilisateurs de logiciels géomatiques. Correspondant RIME / Étude et évaluation des politiques/publiques / Prospective/Producteur d'informations de base

- ressources humaines

- **Responsable des ressources humaines** : Met en œuvre la politique des ressources humaines au sein d'un service et encadre les gestionnaires de proximité. Correspondance RIME : Ressources humaines/Responsable des ressources humaines

- aménagement, urbanisme et paysage

- **Chef(fe) de l'application du droit des sols** : Anime, coordonne et contrôle l'ensemble de l'activité des instructeurs, avec pour objectifs l'harmonisation de leurs pratiques et le renforcement de la sécurité juridique des actes. Correspondance RIME : Territoire et développement durable/ Chef(fe) de projet de l'État sur le territoire
- **Chargé(e) de projet d'aménagement des territoires** : élabore et met en œuvre des projets d'aménagement à différentes échelles territoriales. apporte sur les grands projets des réponses intégrées aux principales problématiques de l'aménagement et du développement durable. Correspondance RIME : Territoire et développement durable/Chef de projet de l'État sur le territoire
- **Référent(e) territorial** : veille à la traduction pertinente des politiques publiques sur un territoire, par une présence active à l'interface entre partenaires externes et services de l'état. Correspondance RIME : Territoire et développement durable/Chef de projet de l'État sur le territoire

- habitat logement
  - **Chargé(e) du financement du logement social et du suivi des organismes constructeurs** : met en œuvre la politique de financement de la construction-acquisition-réhabilitation de logements sociaux et exerce le suivi des organismes constructeurs, au niveau départemental. Correspondant RIME : Territoire et développement durable/Chef de projet de l'État sur le territoire
  - **Chargé(e) de projet de rénovation urbaine** : assure une mission de conseil et d'appui aux acteurs locaux aux différentes phases des projets de rénovation urbaine afin de garantir la cohérence et la qualité des projets. Correspondant RIME : Territoire et développement durable/Chef de projet de l'État sur le territoire
  
- ressources naturelles et biodiversité :
  - **Animateur/trice police de l'eau et coordinateur/trice des missions inter-services de l'eau** coordonne, au niveau régional ou départemental, les services de l'État et les établissements publics effectuant des missions liées à l'eau et aux milieux aquatiques. Assure la cohérence de l'action des pouvoirs publics au niveau départemental dans ces domaines - Pas de correspondance RIME
  - **Chargé(e) de la protection de la biodiversité dont natura 2000** : met en œuvre, coordonne et suit les politiques de protection et de gestion de la biodiversité (espaces naturels, flore et faune sauvages). Correspondant RIME : Territoire et développement durable/Chargé de la préservation écologique et de la gestion des milieux et des espèces
  
- sécurité, prévention et gestion des risques
  - **Chargé(e) de la planification et de la gestion de crises** : Anime et met en œuvre la politique de planification et de gestion des crises. Correspondance RIME : Sécurité/expert en risques majeurs de sécurité civile
  - **Chargé de la cellule éducation routière** : encadre les membres de la cellule d'éducation routière et veille au bon déroulement des examens. Anime le réseau des partenaires et participe à la promotion de la politique de sécurité routière. Pas de correspondance RIME

Commentaires :

- Le métier de secrétaire général n'est pas répertorié dans les familles de métiers à caractère transversal mais les différents domaines qui le composent sont en revanche identifiés et sont assurés par des cadres A.
- Le métier de chef de service correspondant au niveau n-1 dans une DDT peut être assimilé à responsable sectoriel.
- Compte tenu des évolutions des missions des ministères, de nouvelles fonctions mériteraient d'être intégrées (comme le conseil aux territoires) ou d'autres adaptées (l'ADS).
- Les métiers relevant de la mer identifiés dans le RME concernent essentiellement les CROSS et les DIRM. Il n'y a en revanche aucune référence spécifique aux métiers exercés en DDTM.



## Annexe n° 10 : Les cadres intermédiaires en DDI du ministère chargé de l'agriculture et de l'alimentation

Les personnels du ministère chargé de l'agriculture occupent des postes d'encadrement principalement en DDT(M), en DDPP, DDCSPP et très peu en DDCS.

Ils appartiennent essentiellement à 4 corps de catégorie A :

- ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF)
- inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV)
- ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE)
- attachés d'administration de l'État.

D'autres corps de catégories A (administrateur civil...) et B (techniciens supérieurs du ministère chargé de l'agriculture...) peuvent également être présents sur ce type de postes dans les DDI mais avec de très faibles effectifs.

### 1. Quelques éléments d'information sur ces corps

#### Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF)

Le statut particulier du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts est régi par le décret n°2009-1106 du 10 septembre 2009.

Ce texte dispose que les IPEF constituent un corps supérieur à caractère technique, au sens de l'article 10 de la loi du 11 janvier 1984 et à caractère interministériel, classé dans la catégorie A prévue à l'article 29 de cette même loi. Ce corps relève des ministres chargés de l'agriculture et du développement durable.

Ils participent, sous l'autorité des ministres compétents, à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques, notamment dans les domaines relatifs :

- 1° au climat ;
- 2° à la demande énergétique ;
- 3° à l'aménagement et au développement durable des territoires ;
- 4° au logement et à la ville ;
- 5° aux transports ;
- 6° à la mise en valeur agricole et forestière ;
- 7° à la gestion et à la préservation des espaces et des ressources naturelles terrestres et maritimes ;
- 8° à l'alimentation et à l'agro-industrie ;
- 9° à la recherche, à l'enseignement, à la formation et au développement dans les matières mentionnées aux 1° à 8°.

Ils ont vocation à exercer des fonctions de direction, d'encadrement, de contrôle, d'inspection, d'étude, d'expertise, d'évaluation des politiques publiques, d'enseignement et de recherche, y compris dans les

organismes internationaux. Ils assurent toute autre mission de nature scientifique, technique, administrative, économique ou sociale qui peut leur être confiée par tout ministre.

Le corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts comporte trois grades :

- ingénieur général, dont l'indice terminal est en hors échelle E ;
- ingénieur en chef ;
- ingénieur.

#### **Inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) :**

Le statut particulier du corps des inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV) est régi par le décret n°2017-607 du 21 avril 2017.

Ce statut dispose que les ISPV constituent un corps supérieur à caractère technique, au sens de l'article 10 de la loi du 11 janvier 1984 et à caractère interministériel, classé dans la catégorie A prévue à l'article 13 de la loi du 13 juillet 1983. Ce corps relève du ministre chargé de l'agriculture.

Le statut précise que les ISPV participent, sous l'autorité des ministres compétents, à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques, notamment dans les domaines relatifs :

- 1° à la santé animale et à la protection des animaux ;
- 2° à la sécurité sanitaire des aliments ;
- 3° à la qualité et à la santé des végétaux ;
- 4° à la santé publique ;
- 5° à l'alimentation et à l'agriculture ;
- 6° à la gestion et à la protection de l'environnement, à la préservation de la biodiversité ;
- 7° au développement durable des territoires ;
- 8° à la prévention des risques et à la gestion des crises dans les matières mentionnées du 1° au 7° ;
- 9° à la recherche, à l'enseignement, à la formation et au développement dans les domaines précités.

Ils ont vocation à exercer des fonctions de direction, d'encadrement, de contrôle, d'inspection, d'expertise, d'étude, d'enseignement et de recherche, y compris dans les négociations et organismes internationaux. Ils assurent toute mission de nature scientifique, technique, administrative, économique ou sociale qui leur serait confiée.

Le corps des inspecteurs de santé publique vétérinaire comporte trois grades :

- inspecteur général, dont l'indice terminal est hors échelle D ;
- inspecteur en chef ;
- inspecteur.

## **Ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE)**

Le statut particulier de ce corps est régi par le décret n°2006-8 du 4 janvier modifié, en dernier lieu suite à la mise en œuvre du protocole relatif aux parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR).

Les IAE constituent un corps à caractère interministériel classé dans la catégorie A prévue à l'article 29 de la loi du 11 janvier 1984 et dont la gestion est assurée par le ministre chargé de l'agriculture.

Le statut dispose que les membres du corps des IAE sont chargés de fonctions d'encadrement, d'ingénierie et d'expertise. Ils participent à la mise en œuvre des politiques contribuant au développement durable dans les domaines suivants :

- 1° mise en valeur agricole et industries agroalimentaires ;
- 2° eaux, biodiversité et prévention des risques naturels ;
- 3° mise en valeur de la forêt ;
- 4° alimentation et santé animale et végétale, impact environnemental.

En outre, les ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement peuvent être chargés, dans ces domaines, de la gestion de l'information et de fonctions de formation, de recherche et de développement.

Le corps des IAE comprend trois grades, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 :

- ingénieur de l'agriculture et de l'environnement hors classe, dont l'indice terminal est HEA ;
- ingénieur divisionnaire de l'agriculture et de l'environnement ;
- ingénieur de l'agriculture et de l'environnement.

## **Attachés d'administration de l'État**

Ce corps est régi par le décret n°2011-1317 du 17 octobre 2011 modifié portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'État. Il est classé dans la catégorie A prévue à l'article 29 de la loi du 11 janvier 1984.

Le texte dispose que les attachés d'administration de l'État participent à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques ministérielles et interministérielles.

À ce titre, ils sont chargés de fonctions de conception, d'expertise, de gestion, ou de pilotage d'unités administratives. Ils ont vocation à être chargés de fonctions d'encadrement. Ils peuvent également exercer des fonctions de sélection, de formation, d'orientation ou de conseil technique. Ils peuvent être chargés de fonctions de traitement de l'information.

Ils peuvent être chargés de concevoir et d'utiliser des outils documentaires ainsi que de missions de rédaction, de traduction et publication. Ils peuvent être appelés à remplir les fonctions d'ordonnateur secondaire.

Le corps interministériel des attachés d'administration de l'État comprend trois grades :

- attaché d'administration ;
- attaché principal d'administration ;
- attaché d'administration hors classe, dont l'indice terminal est en hors échelle A.

Le grade d'attaché d'administration hors classe donne vocation à exercer des fonctions correspondant à un niveau élevé de responsabilité.

## 2. Données statistiques relatives à l'encadrement intermédiaire

À la demande de la mission, le réseau d'appui aux personnels et aux structures (RAPS) du ministère chargé de l'agriculture a organisé en mai 2017 une enquête pour connaître plus précisément les agents en situation d'encadrement en DDI, aux niveaux de directeur et directeur adjoint de DDI (soit n) ainsi qu'aux deux niveaux hiérarchiques inférieurs, n-1 (chefs de service...) et n-2 (chefs d'unité...). En raison des effectifs et des délais, l'enquête ne concerne que les corps des IPEF, des ISPV, des IAE et des attachés.

L'ensemble des données présentées ci-dessous est tiré de cette enquête complétée par les éléments présents dans le SIRH du MAA. La mission remercie l'ensemble du RAPS pour leur travail.

Les agents en situation d'encadrement intermédiaire dans les DDI au nombre de :

- 608 sur les emplois de niveau hiérarchique immédiatement inférieur (n-1) ;
- 715 au niveau de n-2.

Si on considère que l'encadrement intermédiaire en DDI est composé des n-1 et des n-2, cet encadrement compte 1 323 agents.

Cet effectif total comprend 644 femmes (49 %) et 679 hommes. Cette quasi-parité est donc bien différente du pourcentage de femmes sur les emplois de DDI/DDIA qui s'élève à 27 % seulement.

La répartition par corps d'appartenance s'établit comme suit, du plus nombreux au moins nombreux, les agents sur des emplois de chefs de mission étant comptabilisés dans leur corps d'origine :

- IAE : 783 (59 %)
- ISPV : 277 (21 %)
- IPEF : 137 (10 %)
- Attachés : 126 (10 %)

Cette répartition est différente selon le type de structure :

**Tableau 6 : Répartition par type de structure**

Effectif et %	DDT(M)	DD(CS)PP	Total DDI
IPEF	128 14 %	9 2 %	137
ISPV	27 3 %	250 57 %	277
IAE	658 75 %	125 28 %	783
Attachés	69 8 %	57 13 %	126
Total	882	441	1 323

Source : RAPS

L'âge moyen de cette population s'établit à 47,2. Il est donc inférieur à celui des DDI/DDIA qui atteint 51,2.

Les tableaux ci-dessous donnent plus de précisions quant aux différentes répartitions.



Tableau 7 : Personnels du MAA sur des emplois de n-1 et n-2 en DDI (source RAPS mai 2017)

		Niveau hiérarchique	sexe	donnés											
		N-1				Effectif N-1	Âge moyen N-1	N-2				Effectif N-2	Âge Moyen N-2	Total Effectif	Total Âge moyen
		F		H				F		H					
Corps	I_agraA	Effectif	Âge Moyen	Effectif	Âge Moyen			Effectif	Âge Moyen	Effectif	Âge Moyen				
IPEF	I.C.P.E.F	34	44,6	32	49,1	66	46,8	1	40,0			1	40,0	67	46,7
	I.P.E.F	29	32,7	28	37,2	57	34,9	9	30,9	4	32,3	13	31,3	70	34,2
<b>Somme IPEF</b>		<b>63</b>	<b>39,1</b>	<b>60</b>	<b>43,6</b>	<b>123</b>	<b>41,3</b>	<b>10</b>	<b>31,8</b>	<b>4</b>	<b>32,3</b>	<b>14</b>	<b>31,9</b>	<b>137</b>	<b>40,3</b>
ISPV	I.C.S.P.V	67	50,1	53	50,4	120	50,3	5	52,2	5	53,6	10	52,9	130	50,5
	I.S.P.V	62	44,0	23	44,8	85	44,2	48	42,0	14	45,3	62	42,7	147	43,6
<b>Somme ISPV</b>		<b>129</b>	<b>47,2</b>	<b>76</b>	<b>48,7</b>	<b>205</b>	<b>47,8</b>	<b>53</b>	<b>42,9</b>	<b>19</b>	<b>47,5</b>	<b>72</b>	<b>44,1</b>	<b>277</b>	<b>46,8</b>
IAE	I.D.A.E	53	49,6	121	52,9	174	51,9	110	48,9	167	52,6	277	51,1	451	51,4
	I.A.E	9	42,2	12	42,7	21	42,5	142	41,5	169	45,2	311	43,5	332	43,4
<b>Somme IAE</b>		<b>62</b>	<b>48,5</b>	<b>133</b>	<b>52,0</b>	<b>195</b>	<b>50,9</b>	<b>252</b>	<b>44,8</b>	<b>336</b>	<b>48,8</b>	<b>588</b>	<b>47,1</b>	<b>783</b>	<b>48,0</b>
Attaché	Att Adm HCL État	12	52,7	13	54,9	25	53,8	2	49,5	1	61,0	3	53,3	28	53,8
	Att Adm Pal État	23	51,0	17	47,1	40	49,3	8	51,9	5	51,8	13	51,8	53	49,9
	Att Adm État	15	48,6	5	45,8	20	47,9	15	47,1	10	49,6	25	48,1	45	48,0
<b>Somme Attachés</b>		<b>50</b>	<b>50,7</b>	<b>35</b>	<b>49,8</b>	<b>85</b>	<b>50,3</b>	<b>25</b>	<b>48,8</b>	<b>16</b>	<b>51,0</b>	<b>41</b>	<b>49,7</b>	<b>126</b>	<b>50,1</b>
<b>Total</b>		<b>304</b>	<b>46,4</b>	<b>304</b>	<b>49,3</b>	<b>608</b>	<b>47,8</b>	<b>340</b>	<b>44,4</b>	<b>375</b>	<b>48,7</b>	<b>715</b>	<b>46,6</b>	<b>1323</b>	<b>47,2</b>

Source: RAPS

Tableau 8 : Personnels du MAA sur des emplois de n-1 et n-2 en DDI (source RAPS mai 2017)

DDI	Corps	I_agraA	N-1		N-2		Effectif N-1		Âge Moyen N-1		Effectif N-2		Âge Moyen N-2		Total Effectif	Total Âge moyen
			F	H	Effectif	Âge Moyen	Effectif	Âge Moyen	Effectif	Âge Moyen	Effectif	Âge Moyen	Effectif	Âge Moyen		
DD(CS)PP	IPEF	I.C.P.E.F	3	52,3	4	46,3	7	48,9							7	48,9
		I.P.E.F	1	30,0	1	30,0		1	30,0		1	25,0	1	25,0	2	27,5
	<b>Somme IPEF</b>		<b>4</b>	<b>46,8</b>	<b>4</b>	<b>46,3</b>	<b>8</b>	<b>46,5</b>			<b>1</b>	<b>25,0</b>	<b>1</b>	<b>25,0</b>	<b>9</b>	<b>44,1</b>
	ISPV	I.C.S.P.V	59	50,7	46	51,6	105	51,1	4	54,8	5	53,6	9	54,1	114	51,3
		I.S.P.V	58	43,7	21	44,8	79	44,0	44,0	41,6	13	45,8	57	42,6	136	43,4
	<b>Somme ISPV</b>		<b>117</b>	<b>47,2</b>	<b>67</b>	<b>49,4</b>	<b>184</b>	<b>48,0</b>	<b>48,0</b>	<b>42,7</b>	<b>18</b>	<b>48,0</b>	<b>66</b>	<b>44,1</b>	<b>250</b>	<b>47,0</b>
	IAE	I.D.A.E	14	48,4	29	52,6	43	51,2	12	52,3	23	53,8	35	53,3	78	52,1
		I.A.E	3	45,7	6	41,3	9	42,8	21	41,6	16	45,1	37	43,1	46	43,0
	<b>Somme I.A.E</b>		<b>17</b>	<b>47,9</b>	<b>35</b>	<b>50,6</b>	<b>52</b>	<b>49,8</b>	<b>33</b>	<b>45,5</b>	<b>39</b>	<b>50,2</b>	<b>72</b>	<b>48,0</b>	<b>124</b>	<b>48,8</b>
	Attaché	AttAdm HCL État	7	53,7	5	54,6	12	54,1	1	52,0			1	52,0	13	53,9
		AttAdm Pal État	16	50,2	10	47,9	26	49,3							26	49,3
		AttAdm État	11	50,9	5	45,8	16	49,3			2	54,0	2	54,0	18	49,8
	<b>Somme Attaché</b>		<b>34</b>	<b>51,1</b>	<b>20</b>	<b>49,1</b>	<b>54</b>	<b>50,4</b>	<b>1</b>	<b>52,0</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>53,3</b>	<b>57</b>	<b>50,5</b>
Somme DD(CS)PP			<b>172</b>	<b>48,1</b>	<b>126</b>	<b>49,6</b>	<b>298</b>	<b>48,7</b>	<b>82</b>	<b>43,9</b>	<b>60,0</b>	<b>49,3</b>	<b>142</b>	<b>46,2</b>	<b>440</b>	<b>47,9</b>
DDCS	IAE	I.A.E									1	44,0	1	44,0	1	44,0
	<b>Somme IAE</b>										<b>1</b>	<b>44,0</b>	<b>1</b>	<b>44,0</b>	<b>1</b>	<b>44,0</b>
<b>Somme DDCS</b>											<b>1</b>	<b>44,0</b>	<b>1</b>	<b>44,0</b>	<b>1</b>	<b>44,0</b>

Source : RAPS

Tableau 9 : Personnels du MAA sur des emplois de n-1 et n-2 en DDI (source RAPS mai 2017)

			N-1				Effectif N-1	Âge Moyen N-1	N-2				Effectif N-2	Âge Moyen N-2	Total Effectif	Total Âge Moyen
			F	H	F	H			F	H	F	H				
DDI	Corps	I_agraA	Effectif	Âge	Effectif	Âge			Effectif	Âge	Effectif	Âge				
DDT	IPEF	I.C.P.E.F	31	43,9	28	49,5	59,0	46,6	1	40,0			1	40,0	60	46,5
		I.P.E.F.	28	32,8	28	37,	56,0	35,0	9	30,9	3	34,7	12	31,8	68	34,4
	<b>Somme IPEF</b>		<b>59,0</b>	<b>38,6</b>	<b>56,0</b>	<b>43,4</b>	<b>115</b>	<b>40,9</b>	<b>10</b>	<b>31,8</b>	<b>3</b>	<b>34,7</b>	<b>13</b>	<b>32,5</b>	<b>128</b>	<b>40,1</b>
	ISPV	I.C.S.P.V	8	46,1	7	42,7	15	44,5	1	42,0			1	42,0	16	44,4
		I.S.P.V	4	48,5	2	44,5	6	47,2	4	46,0	1	38,0	5	44,4	11	45,9
	<b>Somme ISPV</b>		<b>12</b>	<b>46,9</b>	<b>9</b>	<b>43,1</b>	<b>21</b>	<b>45,3</b>	<b>5</b>	<b>45,2</b>	<b>1</b>	<b>38,0</b>	<b>6</b>	<b>44,0</b>	<b>27</b>	<b>45,0</b>
	IAE	I.D.A.E.	39	50,0	92	53,0	131	52,1	98	48,5	144	52,4	242	50,8	373	51,3
		I.A.E.	6	40,5	6	44,0	12	42,3	121	41,5	152	45,2	273	43,6	285	43,5
	<b>Somme I.A.E</b>		<b>45</b>	<b>48,7</b>	<b>98</b>	<b>52,5</b>	<b>143</b>	<b>51,3</b>	<b>219</b>	<b>44,7</b>	<b>296</b>	<b>48,7</b>	<b>515</b>	<b>47,0</b>	<b>658</b>	<b>47,9</b>
	Attaché	AttAdm HCL État	5	51,2	8	55,1	13	53,6	1	47,0	1	61,0	2	54,0	15	53,7
		AttAdm Pal État	7	52,7	7	45,9	14	49,3	8	51,9	5	51,8	13	51,8	27	50,5
		AttAdm État	4	42,3			4	42,3	15	47,1	8	48,5	23	47,6	27	46,8
	<b>Somme Attaché</b>		<b>16</b>	<b>49,6</b>	<b>15</b>	<b>50,8</b>	<b>31</b>	<b>50,2</b>	<b>24</b>	<b>48,7</b>	<b>14</b>	<b>50,6</b>	<b>38</b>	<b>49,4</b>	<b>69</b>	<b>49,9</b>
<b>Somme DDT (M)</b>			<b>132</b>	<b>44,1</b>	<b>178</b>	<b>49,0</b>	<b>310</b>	<b>46,9</b>	<b>258</b>	<b>44,5</b>	<b>314</b>	<b>48,6</b>	<b>572</b>	<b>46,8</b>	<b>882</b>	<b>46,8</b>

Source : RAPS

### 3. Quelques informations « métiers » relatives à l'encadrement en DDI

Le répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture décrit, dans sa dernière édition de juin 2015, 248 fiches d'emplois-types rassemblées en filières d'emplois. Plusieurs d'entre elles concernent les activités exercées en DDI, en lien avec les politiques publiques qui y sont conduites :

- Élaboration et pilotage des politiques publiques en administration centrale et en service territorial
- Agriculture et biodiversité
- Agriculture durable
- Appui au développement des territoires ruraux
- Economie agricole (dont gestion des aides PAC)
- Forêt et gestion de la ressource en bois, police de la chasse
- Gestion de la ressource en eau, police de l'eau, police de la pêche
- Inspection des installations classées pour la protection de l'environnement
- Santé et protection des animaux
- Sécurité sanitaire des aliments.

La fiche d'emploi-type donne une définition synthétique de l'emploi ainsi que les activités principales, les savoir-faire et les connaissances, des conditions particulières d'exercice et des tendances d'évolution. Chaque emploi-type est également rapproché d'un emploi référence du répertoire interministériel des métiers 2010 (RIME).

Six emplois-types font clairement référence, dans leurs descriptions, à des **emplois d'encadrement intermédiaire en DDI, au niveau n-1**. Ils sont présentés ci-après avec leur définition synthétique et l'emploi référence du RIME auquel ils sont rapprochés.

#### - **Secrétaire général (e) d'une DDI**

Assure, sous l'autorité du directeur, les missions de gestion administrative, les missions de gestion logistique, financière, budgétaire, de contrôle de gestion et les missions de gestion des ressources humaines de la structure.

Emploi-référence du RIME : coordonnateur d'administration générale ; domaine « Affaires générales ».

#### - **Chef (fe) de service en charge de l'économie agricole**

Donne les orientations stratégiques de sa structure en déclinant une politique publique, suit et évalue la mise en œuvre des moyens (humains, financiers et matériels) qui lui sont confiés et gère la communication relative à ses missions.

Emploi-référence du RIME : responsable sectoriel ; domaine « Élaboration et pilotage des politiques publiques ».

#### - **Chef (fe) de service « eau, milieux aquatiques et biodiversité »**

Participe au niveau territorial à la définition de la politique liée à l'eau, est responsable de sa mise en œuvre sur le territoire par le management des collaborateurs de son service.

Emploi-référence du RIME : responsable sectoriel ; domaine « Élaboration et pilotage des politiques publiques ».

#### - **Chef (fe) de service en installations classées pour la protection de l'environnement**

Est chargé(e) de s'assurer de l'application de la réglementation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) dans les établissements concernés par ces textes (élevages et industries agroalimentaires), dans un objectif de protection des personnes, de la santé publique et de l'environnement.

Emploi-référence du RIME : responsable de l'activité de contrôle ; domaine « Contrôle ».

- **Chef (fe) de service inspection de la santé et de la protection des animaux**

Est le garant du fonctionnement du service chargé du traitement des animaux en vue d'assurer un état sanitaire propice au développement économique et à une relation à l'homme sécurisée sur le plan alimentaire et sanitaire.

Emploi-référence du RIME : responsable d'un projet de sécurité et de qualité sanitaires de l'alimentation ; domaine « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation ».

- **Chef (fe) de service de service de sécurité sanitaire des aliments**

A pour mission de s'assurer de l'application des réglementations internationales et nationales dans le secteur de l'hygiène et la sécurité des aliments, pour toutes les denrées, principalement d'origine animale, dans un objectif de protection de la santé publique.

Emploi-référence du RIME : responsable d'un projet de sécurité et de qualité sanitaires de l'alimentation ; domaine « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation ».

Par ailleurs, des **emplois d'encadrement intermédiaire au niveau n-2** (responsables d'unités par exemple) peuvent se retrouver dans d'autres emplois-types, tels que :

1. **Coordonnateur(trice) d'actions de développement territorial**

Participe au développement rural local en mettant sa connaissance approfondie des territoires, de leurs dynamiques, des acteurs et des outils politiques spécifiques au service des acteurs institutionnels (organismes de développement, collectivités territoriales, système de formation...) et de la société civile (associations...).

Emploi-référence du RIME : responsable de projet de développement ; domaine « Soutien au développement »

2. **Animateur(trice) de la mission inter-service de l'eau (M.I.S.E)**

Assiste le Chef de MISE pour proposer et faire valider la définition de la politique de l'eau puis contribuer à sa mise en œuvre en fédérant les actions des différents partenaires afin de garantir sa cohérence au niveau départemental.

Emploi-référence du RIME : chargé de la gestion de la ressource en eau ; domaine « Territoire et développement durable »

3. **Vétérinaire officiel(le) en abattoir**

Assure dans un abattoir, la responsabilité de l'inspection sanitaire et de la conformité à la réglementation.

Emploi-référence du RIME : inspecteur en sécurité des aliments; domaine « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation ».



## Annexe n° 11 : Les cadres intermédiaires en DDI du ministère chargé de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

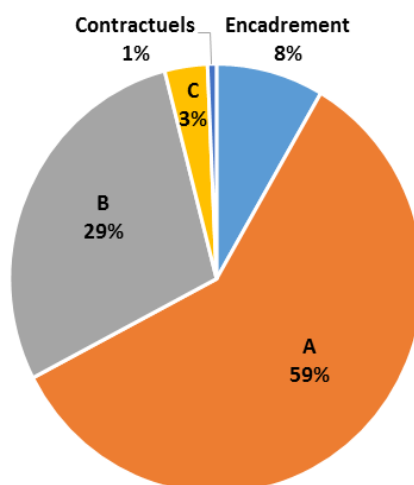
Les agents du ministère de l'économie et des finances en poste en DDI (DDPP et DDCSPP) appartiennent aux corps des agents des services déconcentrés de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (A : inspecteur ; B : contrôleur ; C : adjoint de contrôle).

### 1- Chiffre globaux pour les agents de statut CCRF au 31/12/2015 (source bilan social 2015)

Effectifs réels payés au 31 décembre 2015 : 2 845  
 Emplois équivalent temps plein au 31 décembre 2015 : 2 753,2

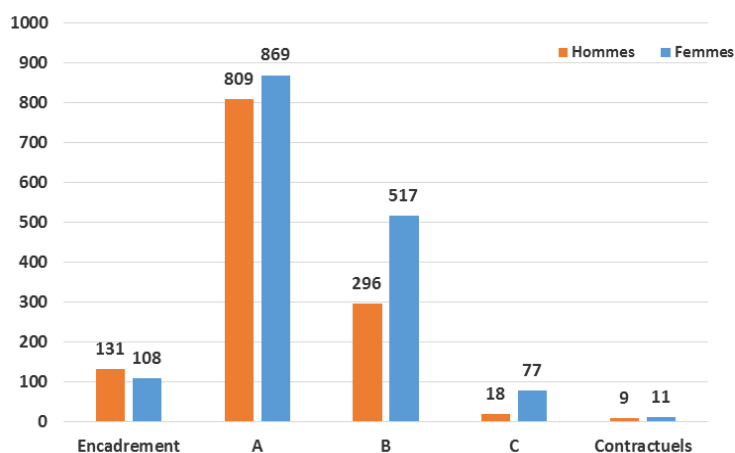
Structure catégorielle en effectifs réels payés : Structure catégorielle en ETP :

• Encadrement :	239	(8,40 %)	• Encadrement :	235,8
• Catégorie A, hors encadrement :	1 678	(58,98 %)	• Catégorie A :	1 625,3
• Catégorie B :	813	(28,58 %)	• Catégorie B :	783,1
• Catégorie C :	95	(3,34 %)	• Catégorie C :	89
• Contractuels :	20	(0,70 %)	• Contractuels :	20



Source : bilan social 2015

## 2- Répartition hommes-femmes par catégorie au 31/12/2015 (source bilan social 2015)



### Taux de féminisation par catégorie :

	Encadrement	A	B	C	Contractuels
01/01/2012	36,51 %	46,51 %	57,72 %	83,42 %	
01/01/2013	41,10 %	47,52 %	59,84 %	79,87 %	
01/01/2014	41,70 %	48,16 %	62,92 %	75,42 %	
01/01/2015	42,98 %	50,12 %	62,59 %	81,31 %	45 %
<b>21/12/2015</b>	<b>45,19 %</b>	<b>51,79 %</b>	<b>63,59 %</b>	<b>81,05 %</b>	<b>55 %</b>

## 3- Chiffre Encadrement (source : mission sur la base de données transmises par le bureau 2A « ressources humaines » de la DGCCRF)

Le « Bilan social 2015 » de la DGCCRF donne une définition, purement statutaire, de l'encadrement : « l'encadrement de statut CCRF est composé des grades de chef de service régional, directeur départemental, inspecteur principal et de l'emploi de directeur fonctionnel ».

Sur cette base, au 01/12/15, la DGCCRF disposait de 305 cadres (IP, DD, CSR).

Pour la DGCCRF, les « Inspecteur Expert encadrant » ne semblent pas, spontanément, relever de la catégorie des agents d'encadrement.

La mesure 1 du « Plan d'action interministériel », mis en œuvre à la suite du rapport Auvigne-Masurel, indique d'ailleurs « Placer chaque agent CCRF sous l'autorité hiérarchique d'un inspecteur principal ou **transitoirement** d'un inspecteur expert ».

Toutefois, dans la mesure où les IE encadrant sont bien aujourd'hui, en DDI, en position d'encadrement, généralement en tant que chef de service, ils sont bien pris en compte dans le cadre du présent rapport.



### Répartition des cadres par grade et par structure

	AC	SCN	DR <sup>(1)</sup>	DDI	Autres	Total
CSR			2			2
DD1	17	7	18	40	2	84
DD2	11	4	26	49	6	96
IP	9	5	22	79	8	123
IE Encadrant	0	1	5	29	0	35
Total	37	17	73	197	16	340
	%	11 %	5 %	21 %	58 %	5 %

<sup>(1)</sup> les DIECCTE des DOM qui sont à la fois DR et DD sont prise en compte en DR

### Répartition des cadres CCRF en DDI

	CSR	DD1	DD2	IP	IE Encadrant	Total
DDI PP		14	3			17
DDI CSPP		2	1			3
DDIA PP		18	6	7		31
DDIA CSPP		3	2			5
<b>DDPP</b>		<b>3</b>	<b>30</b>	<b>62</b>	<b>11</b>	<b>106</b>
<b>DDCSPP</b>			<b>7</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>35</b>
	0	40	49	79	29	197

Sur les 197 cadres CCRF en DDI, 56 sont détachés sur des emplois DATE.  
On peut donc estimer, par différence, que 141 sont sur des postes de « cadres intermédiaires » (généralement chef de service).

### Taux de féminisation par structure

	AC	SCN	DR <sup>(1)</sup>	DDI	Autres	Total
CSR			0 %			0 %
DD1	65 %	0 %	28 %	15 %	100 %	29 %
DD2	45 %	50 %	27 %	45 %	33 %	40 %
IP	67 %	60 %	32 %	62 %	50 %	56 %
IE Encadrant	0 %	100 %	20 %	28 %	0 %	29 %
Total	59 %	35 %	27 %	43 %	50 %	41 %

On constate donc que le taux de féminisation de l'encadrement CCRF en DDI, 43 %, est proche du taux moyen de féminisation de l'encadrement CCRF (41 %).

### **3- Mouvement entre niveaux territoriaux** (source : étude réalisée avec le bureau 2A de la DGCCRF)

#### **Mouvement entre niveaux départemental-régional-national**

Les interlocuteurs rencontrés à la DGCCRF et au SG Bercy ont estimés que les mobilités entre niveaux d'exercice (départemental, régional, national) étaient possibles sans difficultés et étaient d'ailleurs souhaités par l'administration.

Ils ont toutefois posé une petite réserve pour les mouvements entre niveau régional et emplois DATE de niveau départemental en indiquant que les cadres régionaux étaient parfois mal perçus par le niveau départemental.

Le Délégué à la mobilité et aux carrières de la DSAF a indiqué, à l'inverse, que les mobilités des emplois DATE de niveau départemental vers le niveau régional lui paraissaient plus difficiles.

Pour disposer de données en la matière, l'ensemble des emplois fonctionnels occupés par des Inspecteurs CCRF (82) a été étudié avec le gestionnaire du corps (bureau 2A) afin de déterminer le niveau territorial du poste précédemment occupé avant la nomination sur l'emploi actuel.

Il ressort de cette étude qu'effectivement les mobilités entre les trois niveaux d'exercice des fonctions (départemental, régional, national) sont fréquentes et ne semblent donc pas poser de difficultés particulières pour les cadres de la DGCCRF.

On remarque même que les postes fonctionnels en direction régionale (DIRECCTE) sont majoritairement (9 sur 14) occupés par des cadres qui exerçaient précédemment au niveau départemental.

Poste fonctionnel par niveau territorial (au 01/12/16)		Niveau territorial poste précédent		
		Central	Régional	Départemental
<b>CENTRAL</b> (AC et SCN)	12	7	3	2
<b>REGIONAL</b> (DIRECCTE et DIECCTE)	14	1	4	9
<b>DEPARTEMENTAL</b> (DDI)	56	5	10	41
	82	13	17	52

Source : bureau 2A DGCCRF et traitement mission

## Le corps des inspecteurs de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Le corps des Inspecteurs de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes est l'unique corps de catégorie A de la DGCCRF.

Il a un effectif total de l'ordre de 2 000 agents.

Il comporte les grades suivants :

- inspecteur (ICCRF) ;
- inspecteur principal (IPCCRF) ;
- directeur départemental de 2<sup>ème</sup> classe (DD2) ;
- directeur départemental de 1<sup>ère</sup> classe (DD1).

Il existe également deux emplois en détachement, inspecteur expert (IE) et directeur fonctionnel (DF) ouverts sous conditions d'ancienneté respectivement aux grades d'inspecteur et de DD1.

### Recrutement et formation

Pour les inspecteurs, recrutement par concours (niveau licence) avec une formation initiale de 8 mois assurée par l'ENCCRF situé à Montpellier (alternance de période de formations théoriques métiers à Montpellier et de stages d'application en unités), puis 4 mois en unité d'affectation.

Pour les inspecteurs principaux, recrutement par concours interne ouvert aux ICCRF, sous conditions d'ancienneté, avec une formation initiale de 4 mois assurée par l'ENCCRF (alternance de formations théoriques au management et à l'animation à Montpellier et à Paris et de stages d'application en unités).

### Attributions

Les **inspecteurs** sont chargés de la mise en œuvre des missions confiées à la DGCCRF et, notamment, des opérations de contrôle et de constatation des infractions. **Ils exercent des fonctions d'inspection, d'enquête et d'information.** Ils peuvent en outre exercer des fonctions en administration centrale ainsi que dans les services à compétence nationale.

Les **inspecteurs principaux assistent les chefs des unités** départementales ou fonctionnelles des services déconcentrés dans l'encadrement de ces unités. **Ils orientent et contrôlent l'activité des agents.** Ils peuvent également être chargés de missions de vérification, d'études techniques ou d'enquête présentant des difficultés ou une technicité particulières, ou exercer des fonctions en administration centrale ainsi que dans les services à compétence nationale.

Statutairement, les fonctions d'encadrement débutent donc pour les inspecteur CCRF avec le grade d'inspecteur principal.

Bien qu'il s'agisse d'un corps « *des services déconcentrés* » les inspecteurs CCRF peuvent également exercer en administration centrale. Les parcours alternent donc fréquemment des postes en DD, DR, SCN et administration centrale.

### Indice terminal

**L'indice terminal du corps est HEA (DD1, 3ème échelon).**

---

### Textes de référence

**Statut :** [Décret n°2007-119 du 30 janvier 2007 portant statut des agents de catégorie A des services déconcentrés de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.](#)

**Échelonnement indiciaire :** [Décret n°2010-1716 du 30 décembre 2010 fixant l'échelonnement indiciaire applicable aux corps et emplois de catégorie A des services déconcentrés de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.](#)



## Annexe n° 12 : Les cadres intermédiaires en DDI des ministères sociaux (cohésion sociale, jeunesse et sports)

Sources = bilan social 2015 – Synthèse nationale 2016 de l'enquête GPEC (dialogue de gestion – réseau DRJSCS) et chiffres SGMAS au 31/12/2015 – répertoire des emplois-type administrations sociale, sanitaire, de la jeunesse des sports et de la vie associative - site [emploipublic.fr](http://emploipublic.fr) - site ministère des solidarités et de la santé

### 1) LES PERSONNELS GÉRÉS PAR LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DES MINISTÈRES SOCIAUX (SGMAS)

#### 1.1 Présentation générale

Le secrétariat général des ministères sociaux gère l'ensemble des agents des ministères dits sociaux soit trois composantes :

- le périmètre « **Affaires sociales-santé** » : agents des ministères des affaires sociales et de la santé et des familles, de l'enfance et des droits des femmes (programme 124), soit 15 801 agents ;
- le périmètre « **Jeunesse et sports** » : agents du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports (programme 124), auquel s'ajoutent les agents relevant spécifiquement du programme Sport (programme 219), soit 3 543 agents au titre du programme 124 (+ 1 947 agents au titre du programme Sport) ;
- le périmètre « **Travail-emploi** » : agents du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (programme 155), soit 10 449 agents, pour un total de 29 803 agents dont 24 % exercent en services déconcentrés pour les secteurs Affaires sociales santé et Jeunesse et Sports.

Les agents affectés en DIRECCTE (niveau régional et départemental) ne sont pas pris en compte dans la présentation *infra*.

#### ➤ **Périmètre Jeunesse et Sports**

Les personnels exerçant dans les secteurs d'intervention des ministères chargés de la jeunesse et des sports peuvent être regroupés en trois grandes catégories : les personnels de direction et d'inspection, les personnels techniques et pédagogiques, les personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé.

Il s'agit essentiellement de personnels titulaires, relevant soit de corps spécifiques gérés par les ministères chargés de la jeunesse et des sports pour ses missions propres (personnels de direction et d'inspection, conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, professeurs de sport, conseillers et chargés d'éducation populaire et de jeunesse), soit de personnels appartenant à des corps du ministère chargé de l'éducation nationale pour le domaine administratif : attachés, secrétaires. Adjoints administratifs, ouvriers professionnels, ouvriers d'entretien et d'accueil, infirmières...).

Ces personnels exercent leurs fonctions soit à l'administration centrale, soit dans les services déconcentrés (directions régionales et départementales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale – DR(D)JCS, directions départementales de la cohésion sociales et directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations – DDCS/DDCSPP), soit dans les écoles et établissements publics de la jeunesse et des sports (Institut national du sport, de l'expertise et de la performance, Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, École nationale des sports de montagne, Institut français du cheval et de l'équitation, École nationale de voile et des sports nautiques, Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives), soit auprès du mouvement associatif (sportif essentiellement).

Les personnels d'inspection (inspecteurs et inspecteurs principaux de la jeunesse et des sports, dans une très large majorité, et les personnels techniques et pédagogiques (professeurs de sport, CEPJ et CTPS), dans une moindre mesure, constituent l'encadrement intermédiaire des DDCS et des DDCSPP, en ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques ainsi que des agents s'y rapportant, relevant du champ de la jeunesse et des sports.

### ✓ Périmètre Affaires sociales Santé

Les personnels exerçant sur ce périmètre regroupent des personnels de direction, d'inspection (inspecteur des affaires sociales), des personnels médicaux, paramédicaux et ingénieurs (médecins et pharmaciens inspecteurs de santé publique, ingénieurs du génie sanitaire, ingénieurs d'études sanitaires), des personnels spécialisés en travail social (assistantes sociales et conseillères de service social), des personnels techniques (techniciens sanitaires et adjoints sanitaires) ainsi que des personnels administratifs d'encadrement (attachés d'administration) ou d'instruction et mises en œuvre des politiques (secrétaires administratifs, adjoints administratifs).

Il s'agit en grande majorité (81 %) des personnels titulaires, la proportion d'agents contractuels est toutefois nettement supérieure au périmètre jeunesse et Sports (15 %).

Certains personnels, spécialisés sur le volet sanitaire, n'exercent quasi-exclusivement qu'en administration centrale et agences régionales de santé (ARS) : c'est le cas notamment des personnels médecin et pharmacien, des techniciens et adjoints sanitaires, des ingénieurs.

Les secrétaires et adjoints administratifs représentent plus de la moitié des effectifs en services déconcentrés, les inspecteurs des affaires sociales inspecteurs des affaires sociales et attachés d'administration constituent l'ossature de l'encadrement intermédiaire des DRJSCS et DDCS/PP. Quelques secrétaires administratifs et conseillers techniques en service social exercent également ces missions d'encadrement.

### 1.2 Les personnels en services déconcentrés

Les effectifs totaux dans le réseau Jeunesse Sports et Cohésion sociale sont de 6 310,7 ETP (6 509 personnes physiques) au 31 décembre 2015, répartis comme suit :

Effectifs par lieu d'affectation et catégorie

Services	A+	A	B	C	Effectifs ETP	%
DRJSCS	188,3	1 879,5	551,5	438,2	3 055,5	48,4 %
DDDJSCS	22,0	131,2	57,8	92,3	303,3	4,8 %
DDCS	73,8	787,1	480,6	639,9	1 981,4	31,4 %
DDCSPP	52,8	400,7	214,2	300,8	970,5	15,4 %
<b>Total général</b>	<b>336,9</b>	<b>3 198,5</b>	<b>1 304,1</b>	<b>1 471,2</b>	<b>6 310,7</b>	100,0 %
%	5,3 %	50,7 %	20,7 %	23,3 %	100,0 %	

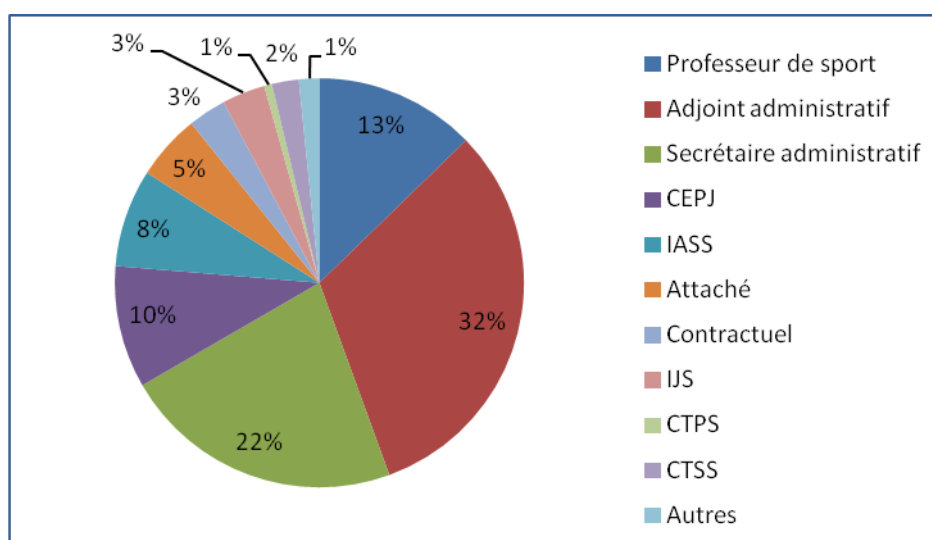
Source : SGMAS-DRH-SDA1 – synthèse nationale 2016 enquête GPEC – y compris outre-mer en DJSCS

Les fonctionnaires représentent 95,6 % des effectifs contre 4,2 % pour les contractuels.

Les agents sont répartis pour 3 103 d'entre eux en direction départementale et 3 406 en direction régionale.

### Effectif physique par corps au 31 décembre 2015 en direction départementale

Corps	Effectif en DD
Professeur de sport	395
Adjoint administratif	984
Secrétaire administratif	689
CEPJ	300
IASS	240
Attaché	161
Contractuel	93
IJS	106
CTPS	19
CTSS	66
Autres	50
<b>Total</b>	<b>3 103</b>



Source – SGMAS-DRH – Traitement Mission

Autres = adjoint technique, adjoint sanitaire, éducateur, assistant de service social, autres

## 2) Les métiers des ministères sociaux : familles professionnelles et emplois-type

Le répertoire des emplois-type des administrations sanitaire, sociale, de la jeunesse, des sports et de la vie associative résulte de la fusion début 2016 du répertoire Santé-Social-Jeunesse et sports et du répertoire travail et liste 185 emplois-type, dont toutes les fiches descriptives ne sont pas encore rédigées, répartis en 17 familles professionnelles :

- Accueil et renseignement des usagers
- Cohésion sociale
- Communication et documentation
- Conception promotion mise en œuvre politiques
- Défense et sécurité
- Études, statistiques et évaluation
- Europe et international

- Expertise et appui aux services opérationnels
- Logistique et moyens de fonctionnement
- Pilotage et animation services grands projets
- Réglementation et contrôle
- Ressources budgétaires et financières
- Ressources humaines
- Santé
- Secrétariat et assistance administrative
- Sport, jeunesse, vie associative, éducation populaire
- Systèmes et réseaux d'information

Les agents du réseau déconcentré des DR(D)JSCS se répartissent entre 15 familles professionnelles.

Quatre d'entre elles regroupent près de 73 % de l'effectif en ETP :

- la famille professionnelle Jeunesse, sports, vie associative et éducation populaire, qui représente près de 37 % des effectifs et est essentiellement composée par les professeurs de sport (73 %), qui exercent de manière très majoritaire au niveau régional, et par les conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (17 %) dont la plus grande partie exercent en direction départementale ;
- la famille Cohésion sociale qui représente près de 14 % des effectifs, est composée principalement de secrétaires administratifs (31,6 %), d'adjoints administratifs (18,9 %), d'IASS (13,7 %) de contractuels (10,3 %) et de CTSS (8,1 %) ;
- la famille Conception, promotion et mise en œuvre des politiques d'intervention qui représente 12,1 % des effectifs, constituée exclusivement d'adjoints et de secrétaires administratifs, essentiellement sur l'emploi-type de gestionnaire-instructeur administratif ;
- la famille Pilotage et animation des services et des grands projets qui avec 9,6 % des effectifs, sur les postes de directeur, cadre d'équipe dirigeante, responsable sectoriel notamment.

### 3) Les différents corps en direction départementale

Les corps présentés *infra* de reflètent pas l'ensemble des corps présents en direction départementale ou régionale mais ceux au sein desquels sont recrutés les cadres intermédiaires.

Tous les membres de ces corps n'occupent pas des emplois d'encadrement intermédiaire : certains cadres A sont détachés sur des emplois fonctionnels de direction (59) ; d'autres occupent des fonctions d'expert ou de conseiller, d'autres cadres A n'ont pas de fonction d'encadrement *stricto sensu* mais font partie du CODIR (déléguées des droits des femmes par exemple) ; comme précisé *supra*, certains personnels ne sont pas ou plus présents en direction départementale mais seulement en direction régionale et/ou en Agences régionale de santé à la faveur de la création de ce nouvel établissement public compétent depuis la loi du 21 juillet 2009 Hôpital Patients Santé et Territoires sur le champ sanitaire et médico-social (exemple des ingénieurs d'études sanitaires, ingénieurs du génie sanitaire, médecins et pharmaciens de santé publique). Enfin quelques cadres B (secrétaires administratifs) voire C (adjoints administratifs) peuvent remplir des fonctions d'encadrement (animation de l'équipe du secrétariat des instances médicales dans les directions les plus importantes, responsables d'unités dans le domaine des fonctions support, responsable RH...).



## CORPS INTERMINISTÉRIELS

### **Secrétaires administratifs**

Décret n°2010-302 du 19 mars 2010

Fonctionnaire de catégorie B, le secrétaire administratif est recruté par concours externe, accessible au niveau bac ou diplôme équivalent, ou concours interne pour les agents publics justifiant de 4 années de service public. L'échelon indiciaire débute à 339 (INM) et culmine à 582 pour les secrétaires de classe exceptionnelle.

Il/elle applique des textes de portée générale à des cas particuliers, exerce des tâches de rédaction, de comptabilité, de contrôle et d'analyse. Il/elle peut être adjoind au chef de bureau, assistant de direction, chargé d'animer une équipe.

3 659 secrétaires administratifs sont en fonction dans les ministères sociaux dont 2 906 femmes et 753 hommes (sur un effectif total géré de 3 928).

La moyenne d'âge 50 ans.

#### **Secrétaires administratifs gérés par le MSS en services déconcentrés (hors Direccte)**

	<b>en services déconcentrés</b>	<b>dont santé social</b>	<b>Jeunesse et sports</b>
nb	1 255	1 118	137
ETP	1 202	1 071,6	130,4
		dont DD	dont DD
nb		613	74
ETP		583,5	70

*Source Bilan social 2015 – traitement Mission*

Le taux de féminisation est de 79 % en services déconcentrés (DD et DR JSCS).

Fin 2015, les missions des secrétaires administratifs sont majoritairement centrées sur quatre familles professionnelles qui regroupent 76 % des personnels : « conception, promotion et mise en œuvre des politiques d'intervention » (34 %), « cohésion sociale » (20 %), « secrétariat et assistance administrative » (13 %), et « ressources humaines » (11 %).

Les quatre emplois-type réunissant près de 60 % des agents sont « gestionnaire-instructeur administratif » (28 %), « assistant/secrétaire d'un service » (10 %), « gestionnaire des ressources humaines, de l'action sociale » (10 %) et « gestionnaire administratif et budgétaire » (10 %).

### **Attachés d'administration**

Décret n°2014-1553 du 19 décembre 2014 portant diverses dispositions relatives au corps interministériel des attachés d'administration de l'État

Fonctionnaire de catégorie A, l'attaché d'administration de l'État (H/F) est recruté par concours interne, externe et 3<sup>ème</sup> concours des Instituts régionaux d'administration (IRA), à partir de bac+3 minimum ou d'un diplôme équivalent, ou sous réserve de justifier de 4 années d'activité (concours interne) ou de 5 années dans le privé (3<sup>ème</sup> concours). L'échelle indiciaire va de l'indice 383 (INM) au HEA3 comme attaché principal hors classe.

L'attaché participe à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques ministérielles et interministérielles. Ce cadre de l'État peut être amené à animer et à encadrer une équipe d'agents.

2 030 attachés sont en fonction dans les ministères sociaux (sur 2 246 gérés au total par le MSS total) dont 1 343 femmes et 687 hommes. La moyenne d'âge est de 44,8 ans.

**Attachés gérés par le MSS en services déconcentrés (hors DIRECCTE)**

	en services déconcentrés	dont santé social	Jeunesse et sports
nb	318	309	9
ETP	311,2	302,6	8,6
		dont DD	dont DD
nb		148	5
ETP		145	4,6

*Source Bilan social 2015 – traitement Mission*

Le taux de féminisation dépasse 70 %.

Fin 2015, les missions des attachés en D(R)JSCS sont majoritairement concentrés (près de 80 % des attachés) sur trois familles professionnelles: «cohésion sociale » (35 %), « pilotage » (33 %) et « ressources humaines » (11 %).

Les quatre emplois-type réunissant près de 60 % des agents sont « délégué territorial aux droits des femmes » (20 %), « responsable sectoriel » (20 %), « responsable des ressources humaines » (10 %) et « cadre d'équipe dirigeante » (9 %).

**CORPS JEUNESSE ET SPORTS**

Les personnels d'inspection (inspecteurs et inspecteurs principaux de la jeunesse et des sports, dans une très large majorité, et les personnels techniques et pédagogiques (professeurs de sport, CEJ et CTPS), dans une moindre mesure, constituent l'encadrement intermédiaire des DDCS et des DDCSPP, en ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques ainsi que des agents s'y rapportant, relevant du champ de la jeunesse et des sports. On notera que ces corps spécifiques relevant appartiennent tous à la catégorie A.

**Les personnels d'inspection**

Les inspecteurs de la jeunesse et des sports sont régis par le décret du 12 juillet 2004 qui a fusionné deux corps existants précédemment. Le nouveau corps comporte trois grades : inspecteur principal de la jeunesse et des sports (901 IB- HEA avec échelon spécial permettant d'aller en HEB), une première classe (780 IB- 1015 IB) et une deuxième classe (416 IB - 801 IB). Depuis cette réforme, l'accès au corps se fait également par voie de concours externe.

Le corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports (IJS) compte en 2017, 337 agents dont près de 45 % occupent des emplois fonctionnels de directeur régional, de directeur régional adjoint, de directeur départemental, de directeur départemental adjoint et de directeur d'établissement, écoles et instituts. Une cinquantaine d'IJS exercent en dehors du périmètre des ministères chargés de la jeunesse et des sports, dont une dizaine comme sous-préfets.

166 sont affectés en services déconcentrés dont 106 en direction départementale.

## Les personnels techniques et pédagogiques

Connus sous le nom de conseillers d'animation sportive et de conseillers jeunesse, les personnels techniques et pédagogiques accomplissent leurs missions de formation et de mise en œuvre de la politique ministérielle dans les services déconcentrés et les établissements dans les deux grands secteurs d'intervention des ministères de la jeunesse et des sports :

- **le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire** : les conseillers d'éducation populaire et de jeunesse, et les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (spécialité jeunesse),
- **le secteur du sport et des activités physiques sportives** : les professeurs de sport, les fonctionnaires détachés (enseignants d'éducation physique et sportive ou agents de la fonction publique territoriale) et les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (spécialité sport).

Les corps des professeurs de sport, conseillers et chargés d'éducation populaire et de jeunesse ont été créés par décrets du 10 juillet 1985. Les corps des professeurs de sport et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse comprennent deux classes avec un indice terminal de 966 IB. Il y a actuellement 2 545 professeurs de sport, dont 395 en direction départementale et 539 conseillers d'éducation populaire et de jeunesse dont 300 en direction départementale. Le corps des chargés d'éducation populaire et de jeunesse, en voie d'extinction, compte moins d'une vingtaine d'agents.

Le décret du 24 mars 2004 a créé le corps des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS) équivalent à celui des agrégés. Il regroupe les deux domaines d'activité sport et jeunesse, éducation populaire et vie associative. Après une vague d'intégration de fonctionnaires déjà en fonction au sein du ministère chargé de la jeunesse et des sports, les recrutements ont lieu depuis 2007, par voie de concours interne. Depuis cette date, ont été organisés 4 concours sous la forme de reconnaissance des acquis de l'expérience (RAEP). Principalement en postes de conseillers techniques sportifs, placés auprès des fédérations sportives, des DR(D) JSCS et des établissements (INSEP, écoles nationales, CREPS), les CTPS sont peu présents dans les DDI (DDCS et DDCSPP).

## **Les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers sociaux et de santé (IATOSS)**

Suivant le corps et la catégorie auxquels ils appartiennent, les personnels qui relèvent des filières administratives et techniques exercent, dans tous les secteurs du ministère (administration centrale, services déconcentrés, établissements), des fonctions d'encadrement, d'application ou d'exécution à caractère administratif ou dans les établissements des métiers spécifiques (entretien d'installations sportives, restauration...). Ils appartiennent à des corps dont la gestion relève du ministère de l'éducation nationale. Ils sont environ 2 500 dans les services déconcentrés et les établissements et 400 à l'administration centrale et sont tous pris en charge sur le budget du ministère des sports.

- Les personnels techniques, ouvriers et de service, exercent dans les établissements du ministère des sports ; les personnels relevant des corps de recherche et formation (ingénieurs notamment) exercent pour la plupart des fonctions informatiques ou techniques dans les services déconcentrés et en administration centrale ; ils appartiennent également à des corps éducation nationale.
- S'agissant des personnels de santé qui exercent dans les établissements relevant du ministre des sports on peut citer les personnels médicaux et paramédicaux (médecins, kinésithérapeutes; techniciens en radiologie ; infirmiers : 25 agents ; pharmaciens). Les infirmiers sont des personnels titulaires gérés par le ministère chargé de l'éducation nationale, les autres sont recrutés sur des contrats. Par ailleurs, depuis 2000, un médecin conseiller contractuel est placé auprès de chaque directeur régional.
- Enfin, quelques personnes très spécialisées exercent dans les écoles et instituts du ministère des sports : architectes, ingénieurs et techniciens (techniciens de maintenance, en électro-météo, voilier...). Ils sont recrutés essentiellement sur des contrats.

### **CORPS AFFAIRES SOCIALES-SANTÉ**

#### **Inspecteurs de l'action sanitaire et sociale**

Décret n°2002-1569 du 24 décembre 2002, portant statut particulier du corps de l'inspection de l'action sanitaire et sociale (version consolidée au 12 décembre 2016)

Fonctionnaire de catégorie A, l'inspecteur de l'action sanitaire et sociale est recruté sur concours externe (niveau d'études requis des candidats : bac+3), interne ou concours 3<sup>ème</sup> voie. La titularisation intervient après une formation de 18 mois à l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Il ou elle veille à la bonne application des politiques sanitaires, médico-sociales et sociales de l'État, est chargé d'inspecter et contrôler les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et de programmer et allouer des ressources pour ces établissements. Il/elle pilote des dispositifs en matière de politique de santé publique, d'intégration, d'insertion et de développement social en lien avec les acteurs du territoire. L'échelle indiciaire va de 350 (INM) à HEB3 en classe exceptionnelle.

- 1 499 inspecteurs IASS sont en fonction dans les ministères sociaux dont 1 037 femmes et 462 hommes.
- 531 (519,6 ETP) sont affectés en services déconcentrés (DD et DRJSCS) dont 435 titulaires<sup>40</sup>. La moyenne d'âge est de 47,9 ans et le taux de féminisation en services déconcentrés 71 %.

Fin 2015, les missions des IASS en D(R)JSCS sont concentrés sur trois familles professionnelles, qui regroupent près de neuf personnels sur dix : « pilotage » (54 %), « cohésion sociale » (28 %) et « réglementation et contrôle » (7 %).

Les trois emplois-type réunissant plus de 60 % des agents sont « responsable sectoriel » (32 %), « cadre d'équipe dirigeante » (22 %) et « conseiller-expert dans le secteur de la cohésion sociale » (9 %).

<sup>40</sup> Enquête GPEC 2016 – le différentiel est dû aux inspecteurs stagiaires (18 mois de formation).

### **Médecins inspecteurs de santé publique**

*[Décret n°91-1025 du 7 octobre 1991](#), relatif au statut particulier des médecins inspecteurs de santé publique.*

Les médecins inspecteurs de santé publique (MISP) sont des fonctionnaires de catégorie A et A+ recrutés par voie de concours parmi les titulaires de l'un des diplômes exigés pour l'exercice de la profession de médecin et qui interviennent dans plusieurs domaines de la santé, du médico-social ou du social, ainsi qu'en matière de prévention, pour anticiper les crises. Ils élaborent, mettent en œuvre et pilotent des programmes de santé départementaux et régionaux, évaluent et contrôlent l'organisation des soins, conduisent des études pour déterminer, par exemple, l'état de santé d'une population face à une maladie, assurent l'inspection des établissements en fonction de problématiques médicales spécifiques. L'échelle indiciaire va de 456 (INM) au HEC3 pour les médecins généraux.

Le MSS gère 469 MISP au total dont 326 en fonction : 215 femmes et 111 hommes. Leur moyenne d'âge est de 56,5 ans.

La grande majorité en ARS (82 %), seulement 6 MISP (6 ETP) exercent en services déconcentrés (soit moins de 2 %), dont 5 hommes et une femme, pour la plupart médecins stagiaires, affectés en DD dans le cadre de leur formation à l'EHESP ; seuls deux médecins exercent en DD dont un sur un emploi de direction<sup>41</sup>.

### **Conseiller technique de service social**

*Décret n°91-784 du 1 août 1991 relatif aux dispositions statutaires communes applicables aux corps des conseillers techniques de service social des administrations de l'État et Décret n°2012-1099 du 28 septembre 2012*

Fonctionnaires de catégorie A, les CTSS sont recrutés par concours interne sur épreuves ouvert par spécialités aux membres de différents corps d'assistants sociaux, d'éducateurs spécialisés et assistants sociaux éducatifs de la fonction publique et de ses établissements, justifiant, d'au moins six ans de services effectifs, ou au choix, sur liste d'aptitude. Ils assurent la conception et ont la responsabilité de la conduite des actions visant à aider les agents, les personnes, les familles qui connaissent des difficultés sociales ou socioprofessionnelles, en recherchant les causes qui compromettent leur équilibre psychologique, économique ou social et en menant toutes actions susceptibles de prévenir et de remédier à ces difficultés dans le cadre d'actions individuelles et collectives. Ils ont vocation à assurer des fonctions d'encadrement ou de coordination de l'activité des assistants de service social des administrations de l'État ainsi que des fonctions d'expertise dans le cadre de la mise en œuvre des politiques d'action sociale. Leur échelle indiciaire va de 442 à 614 (INM).

97 CTSS exercent en services déconcentrés, dont 66 en direction départementale, certains personnels sur des fonctions d'encadrement intermédiaire.

### **Ingénieurs d'études sanitaires**

*[Décret n°90-975 du 30 octobre 1990](#) modifié portant statut particulier du corps des ingénieurs d'études sanitaire modifié*

L'ingénieur d'études sanitaires est un fonctionnaire de catégorie A recruté par concours externe et pour 25 % des postes par concours interne sur épreuves ouvert aux fonctionnaires ou agents publics de l'État ou des collectivités territoriales ou des établissements publics ayant accompli au moins quatre ans de services effectifs dans un corps, cadre d'emplois ou emploi de catégorie B. Sous la responsabilité d'un ingénieur du génie sanitaire, il travaille à la protection de la santé des populations contre les risques liés aux milieux et modes de vie, contribue à la surveillance sanitaire de l'environnement et au contrôle technique des règles d'hygiène, à la prise en compte des objectifs sanitaires dans les politiques d'aménagement et d'équipement et à la maîtrise des perturbations chroniques ou accidentelles des milieux de vie. Il/elle assure des missions

<sup>41</sup> Source MSS – SGMAS-DRH et DSAF.

de conseil, de surveillance et de police et intervient dans la gestion des risques sanitaires environnementaux dans des domaines liés au milieu naturel et aux activités humaines, agricoles ou industrielles (eau, air, habitat, déchets, sols).

344 IES sont gérés par le MSS dont 320 en fonction, 156 hommes et 164 femmes. Leur moyenne d'âge est de 46,6 ans.

Plus de 98 % des IES sont en ARS. Une IES (1 ETP) assure ses missions en service déconcentré.

### **Techniciens sanitaires et de sécurité sanitaire**

*[Décret n°2013-176 du 27 février 2013](#) portant statut particulier du corps des techniciens sanitaires et de sécurité sanitaire*

Le technicien sanitaire et de sécurité sanitaire est un fonctionnaire de catégorie B recruté par concours externe et interne avec conditions de diplôme (Niveau Bac pour accéder au poste de technicien, et BTS ou DUT scientifiques pour accéder au poste de technicien principal) et/ou examen d'intégration en fonction du cadre d'emplois, concours troisième voie.

Il/elle participe à l'élaboration et à l'application de plans de protection contre les risques environnementaux et sanitaires du cadre de vie, effectue les prélèvements visant à analyser la qualité des eaux, des aliments, de l'air, les problèmes de bruit ou de traitement des déchets et applique les réglementations et conduit des actions de prévention, de mesure et de contrôle.

691 Techniciens sont gérés par le MSS dont 655 en fonction au ministère de la santé (327 femmes et 328 hommes). La moyenne d'âge 47,7 ans.

Un seul technicien en service déconcentré, la quasi-totalité exercent en ARS.

### **Pharmaciens inspecteurs de santé publique**

*Décret n°92-1432 du 30 décembre 1992 relatif au statut particulier des pharmaciens inspecteurs de santé publique.*

Pour mémoire

Les pharmaciens inspecteurs de santé publique (PHISP), fonctionnaires de catégorie A et A+ sont recrutés sur concours parmi les titulaires de l'un des diplômes mentionnés à l'article L 4221-1 du code de la santé publique (diverses spécialisations en pharmacie). Ils participent à la conception de la politique de santé publique dans le domaine de leur compétence, contrôlent l'application des lois et règlements relatifs à l'exercice de la pharmacie et de la biologie médicale, et aux médicaments vétérinaires. Ils contribuent à l'organisation du système sanitaire et à la promotion de la santé. Ils procèdent à l'inspection des officines et pharmacies, des lieux de détention de médicaments par les médecins et par les personnes physiques et morales, des herboristeries dans les conditions prévues par le code de la santé publique. Leur carrière débute à l'indice 456 (INM) et culminent à HEC3 pour les pharmaciens généraux.

- 190 PHISP sont gérés par le MSS dont 161 en fonction, 98 femmes et 63 hommes. La moyenne d'âge est de 50,5 ans.
- 85 % des PHISP sont en ARS, le reste en administration centrale. Sauf emploi de direction (1), il n'y a plus de PHISP en services déconcentrés fin 2015 (7 encore en 2014).

## Ingénieurs du génie sanitaire

*Décret n°2017-233 du 23 février 2017 modifiant le décret n°90-973 du 30 octobre 1990 portant statut particulier du corps des ingénieurs du génie sanitaire*

Pour mémoire

Fonctionnaires de catégorie A, les IGS sont recrutés sur concours ouvert aux candidats titulaires d'un diplôme d'ingénieur ou d'un autre diplôme de niveau I, et du mastère spécialisé d'ingénierie et management des risques en santé environnement-travail délivré par l'École des hautes études en santé publique ou du diplôme d'ingénieur du génie sanitaire délivré par l'École des hautes études en santé publique. Leur domaine d'intervention concerne notamment la prévention en santé publique, la veille et sécurité sanitaires, la gestion, préservation et surveillance des milieux de vie (eau, air, sols, et habitat), la mise en œuvre des plans et programmes de santé publique, la gestion des situations de crise. Ils ont vocation à exercer des fonctions d'expertise et d'encadrement et peuvent être chargés de fonctions de direction, de conduite de projets et de missions temporaires ou permanentes d'inspection. Leur échelle indiciaire va de l'indice 738 (INM) à HEA3.

- 266 IGS sont gérés par le MSS dont 233 en fonction, 120 femmes et 113 hommes, pour une moyenne d'âge de 45,6 ans.
- Aucun n'est plus en fonction en service déconcentré, la majorité (85 %) exercent en ARS, les autres personnels en administration centrale.

### 2- L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE EN DDCS ET DDCSPP (MÉTROPOLE)

*Source : SGMAS- DRH – fichiers effectifs et agents au 31/12/2015*

#### ➤ 375 cadres intermédiaires dont 205 responsables sectoriels et 116 cadres d'équipe dirigeante, hors délégué(e)s territoriaux aux droits des femmes et pour l'égalité

Les emplois-type correspondant à des fonctions d'encadrement intermédiaire répertoriés comme tels dans l'enquête GPEC 2016 et le fichier des personnels au 31/12/2015 transmis à la mission représentent 259 cadres intermédiaires répartis comme suit : 205 responsables sectoriels (intitulé qui englobe les secrétaires généraux des directions départementales<sup>42</sup>), 34 responsables de ressources humaines, 7 responsables de l'élaboration d'un programme d'inspection, 5 responsables logistique ou d'intendance, 2 responsables budgétaire ou financier, 2 responsables des moyens de fonctionnement et de la logistique, 1 responsable des achats, 1 responsable des services d'accueil, 1 responsable de SI d'un service territorial et 1 responsable des études, des statistiques et de l'évaluation<sup>43</sup>.

Il faut y ajouter 116 agents au titre des « cadres d'équipe dirigeante » (niveau n-1), soit un total de 375 personnes positionnées de n-1 à n-3.

#### a) **Cadre d'équipe dirigeante**

Participe directement aux prises de décision relatives aux orientations et à la définition des politiques publiques ; pilote et coordonne leur mise en œuvre ; manage une équipe de cadres.

Ceci correspond en particulier aux emplois en n-1 hors emplois DATE

<sup>42</sup> L'emploi de secrétaire général en direction régionale est, d'ores et déjà, intégré à l'emploi-type « chef de pôle régional », une nouvelle fiche de chef de pôle départemental (dont les SG) est en cours de réalisation en collaboration avec les services déconcentrés.

<sup>43</sup> Y compris trois agents de catégorie C sur des fonctions de chefs de cellule ou équipe bien identifiés comme responsable des achats, responsable SI et responsable accueil.

**b) Responsable sectoriel**

Prépare, au niveau national ou au niveau local, des scénarios concernant les orientations ou l'adaptation d'éléments de politiques publiques, les soumet aux détenteurs du pouvoir de décision et pilote leur mise en œuvre. Vient en appui de la direction et supervise les relations avec les usagers et les institutions ou les organismes partenaires. Assure l'encadrement et animation d'une équipe et management des personnes qui la composent.

**c) Responsable des ressources humaines**

Définit, met en œuvre et évalue la politique de ressources humaines d'une administration ou d'un établissement public ; assure le management du service.

**d) Responsable d'un programme d'inspection, contrôle, d'audit et d'évaluation**

Propose, élabore et met en œuvre un programme d'inspection, de contrôle, d'audit et d'évaluation à partir des priorités définies au niveau national et tenant compte du contexte territorial.

**e) Responsable logistique ou d'intendance**

Organise, pilote, coordonne le soutien logistique et contrôle la gestion des flux et des stocks de matières et de matériels dans le respect des règles de la commande publique.

**f) Responsable budgétaire et financier**

Pilote l'utilisation des ressources en crédits et emplois d'une ou plusieurs unités budgétaires et en rend compte.

**g) Responsable des moyens de fonctionnement et de la logistique**

Assure l'animation et encadrement d'un service assurant la gestion des moyens de fonctionnement [du service], la contribution à la construction du budget opérationnel de programme (BOP) support, l'organisation et le suivi de la gestion des crédits de fonctionnement, des moyens informatiques, des achats, des moyens logistiques, immobiliers et techniques, du suivi des consommations et de l'efficacité de la dépense.

**h) Responsable des achats**

Définit et met en œuvre une politique des achats en cohérence avec les enjeux de la structure : promotion et développement de la mutualisation des achats ; mise en place d'outils de mesure et de suivi de la politique d'achat de la structure.

**i) Responsable des services d'accueil**

Coordonne, organise et anime les équipes et les activités d'accueil. Organisation et planification du travail de l'équipe qu'il ou elle encadre, pilotage de l'accueil : mise en œuvre des moyens nécessaires selon les flux pour assurer la fiabilité, la qualité des réponses et la sécurité de l'accueil ; prise en charge des accueils spécifiques, difficiles ou conflictuels.

**j) Responsable d'un SI d'un service territorial**

Pilote la mise en œuvre des orientations stratégiques en matière de système d'information et de communication définies par l'administration centrale, le réseau d'établissements public de l'État ou la structure elle-même.

**k) Responsable des études, statistiques et de l'évaluation**

Définit un programme d'études ou de recherche et le fait réalisé par des chargés d'études ou des chercheurs.

Ces emplois-type correspondent pour l'essentiel des postes de chefs de service, chefs de pôle (dans de très nombreuses DDCSPP, cette notion recouvre le plus souvent une strate intermédiaire entre la direction – sur



emplois fonctionnels- et les chefs de service, ailleurs, le pole est plus proche de l'unité ou de la mission), leurs adjoints quand cette fonction existe, les chefs d'unités, de bureaux ou de mission, les secrétaires généraux et leurs adjoints ainsi, notamment, que des responsables de cellules, responsables RH, ou responsables de programmes d'inspection contrôle évaluation. Quelques-uns occupent des postes de cadres d'équipe dirigeante tout en étant plutôt sur des profils de conseillers experts.

Les délégué(e)s territoriaux aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes requièrent une mention particulière en tant que membres du CODIR quand ils sont placés en DDI. Rattachés au BOP central 124, ils sont placés auprès des SGAR mais une partie non négligeable d'entre eux est physiquement positionnée au sein de la DDCS. On dénombre 76 délégués au niveau départemental, dont un seul homme dont l'emploi-type est défini comme suit :

**I) délégué territorial aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes**

Impulse et coordonne au niveau régional ou départemental la mise en œuvre de la politique interministérielle des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ils n'ont pas été pris en compte dans les calculs des ratios *infra*.

➤ **Un encadrement intermédiaire constitué quasi-exclusivement d'agents de catégorie A**

Les cadres A sont 100 % des cadres d'équipe dirigeante.

Pour les autres emplois-type, la répartition est de 92 % de A, 7 % de B et 1 % de C.

La mission s'est d'ailleurs interrogée sur le positionnement par leur hiérarchie d'agents de catégorie C comme cadre intermédiaire (qui ne concerne que trois agents) : leur place dans les organigrammes et l'absence de fonction d'encadrement laisse penser que ce choix correspond plus sans doute à l'expérience de l'agent et au caractère jugé stratégique de sa mission (1 « responsable de l'accueil » en fait sur l'accueil standard et le courrier, 1 responsable RH gestionnaire RH au sein d'un pôle sans identification spécifique, et responsable SI au sein d'un secrétariat général départemental).

La même remarque prévaut pour certains postes de catégories B.

➤ **Près de 90 % des cadres intermédiaires proviennent des trois corps des IASS, IJS et attachés**

La répartition complète figure dans le tableau *infra*. Si elle confirme le poids très fort des corps d'inspection et d'encadrement des secteurs santé-social et jeunesse et sports (respectivement pour les IASS et pour les IJS), on note une forte présence des attachés d'administration dont le déploiement en service déconcentré, au niveau départemental, se confirme.

### Répartition de l'encadrement intermédiaire par corps (au 31/12/2015)

Corps	nb	%
Adjoint administratif	3	0,8
Secrétaire administratif	18	4,8
Attaché d'administration*	73	19,5
CEPJ	7	1,9
CTSS	8	2,1
CTES	1	0,3
CTPS	3	0,8
IJS	97	25,9
IASS	154	41,1
MISP	1	0,3
Professeur de sport	6	1,6
Contractuel A	4	1,1

Source : SGMAS – DRH – chiffres au 31/12/2015 - traitement Mission - \* dont 2 CIGEM

Logiquement la situation est identique et s'accroît encore pour le niveau n-1 des cadres de l'équipe dirigeante, qui ne compte que des agents de catégorie A, les trois corps précités d'IASS, IJS et attachés représentant près de 95 % de cet emploi (respectivement 41, 40 et 15 %).

#### ➤ **70 % occupent leur emploi principal de cadre intermédiaire à 100 %**

Dans 30 % des cas, l'emploi qui rattache à la notion de cadre intermédiaire est combinée avec un emploi-type secondaire, dans des proportions allant de 10 % (15,2 % des agents alliant deux emplois types) à plus de 40 % (45,5 % des agents exercent leur emploi principal de cadres à 55 ou 60 %).

L'emploi principal d'encadrement est le plus souvent complété d'une fonction technique plus : conseiller, conseiller-expert, gestionnaire (RH, logistique, budgétaire...), administrateur de cohésion sociale, responsable sécurité, conseiller de prévention, etc., ce qui illustre bien la nature même technico-managériale de l'encadrement intermédiaire et son rôle clef dans l'exercice (et le maintien) des compétences techniques métiers.

Cet emploi dit secondaire est dans trois cas (secrétaires généraux ou adjoints) un emploi de cadre d'équipe dirigeante.

#### ➤ **Un taux de féminisation moyen de 58 %, mais très sensiblement plus faible pour les métiers Jeunesse et sports et qui varie selon les postes occupés**

Le taux de féminisation moyen pour l'ensemble de l'encadrement intermédiaire géré par le SGMAS est de 58,1 %.

Il avoisine les 60 % pour les emplois de responsable sectoriel (60,5 %) et responsable RH (58,8 %). Il est un peu inférieur, à 54,7 %, s'agissant des emplois de cadres de l'équipe dirigeante.

Par corps, on note toutefois des écarts nets entre les corps administratifs et du domaine cohésion social d'une part, et ceux du secteur Jeunesse et sports.

Si l'on considère les seuls corps de CEPJ, professeur de sport, CTES, CTP supérieur et IJS, ce taux n'atteint que 25,5 %. Pour le seul corps des IJS, le % de femmes est de 26,8 %.

À l'inverse, les femmes sont nettement plus présentes dans les corps administratifs de l'encadrement intermédiaire : elles représentent 64,5 % du corps des attachés, plus de la moitié des secrétaires administratifs et près de 76 % du corps des IASS.

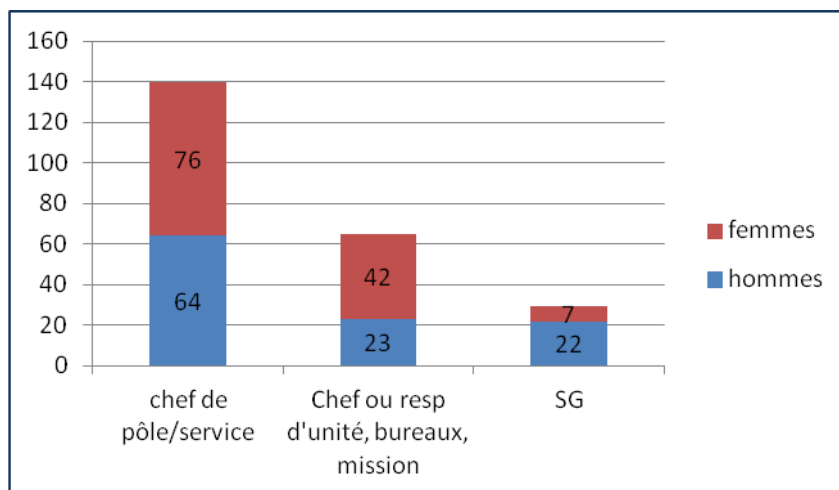
**Distribution hommes-femmes par corps de l'encadrement intermédiaire (au 31/12/2015)**

Corps	Femmes	Hommes
Adjoints ad.	3	
SA	10	8
Attachés d'ad.	47	26
CEPJ	3	4
CTSS	7	1
CTP sup.		3
CTES	1	
IJS	26	71
IASS	117	37
Prof. De sport		6
MISP	1	
Contractuel A	3	1

Source MSS-SGMAS-DRH – retraitement Mission

Ce taux est également variable selon la fonction occupée. Pour les trois types de fonctions les plus fréquentes, les femmes sont ainsi plus nombreuses dans les fonctions de chefs de service, de pôle, d'unité/bureau ou mission, mais moins nombreuses dans la fonction de secrétaire général.

**Répartition femmes-hommes selon les postes occupés**



Source : MSS-SGMAS-DRH – retraitement mission

Remarque : la notion de « pôle » recouvre des réalités différentes, de n-1 dans certaines DDCSPP où le chef de pôle coordonne les services relevant des missions cohésion sociale/jeunesse/sport d'une part, protection des populations de l'autre, à n-2 où cette appellation est plus proche d'une mission ou d'une unité.

- **Un âge moyen de 48 ans et 5 mois, un peu plus élevé pour les hommes que les femmes notamment pour les cadres d'équipe dirigeante**

Âges moyen et médian par corps (attachés, IJS et IASS) au 31/12/2015

corps	âge moyen	âge médian
attachés	47 et 10 mois	48 ans
IASS	49 et 1 mois	50 ans
IJS	46 et 7 mois	48 ans

Source : MSS-SGMAS-DRH- retraite mission

Pour les trois corps représentant les principales cohortes de l'encadrement intermédiaire, l'âge moyen est supérieur à la moyenne pour le corps des IASS.

Il est à noter par ailleurs l'âge relativement élevé pour d'autres corps, pour lesquels la moyenne n'a toutefois qu'une signification relative compte tenu du petit nombre d'individus concernés, mais qui annonce toutefois des départs à anticiper rapidement pour conserver les compétences sur les missions. C'est le cas des CETSS (51 ans et 10 mois – 8 agents), du CETS (63 ans), des CTP supérieurs (57 ans et 8 mois – 3 agents dont deux de 63 ans et plus).

L'âge moyen des secrétaires administratifs est conforme à la moyenne, à un peu plus de 48 ans.

- Si l'on s'intéresse aux deux emplois-type rassemblant la très grande majorité des cadres intermédiaires, on constate que la moyenne d'âge est supérieure à la moyenne générale pour les cadres d'équipe dirigeante à 49 ans et 6 mois et inférieure pour les responsables sectoriels à 47 ans et 11 mois. On note néanmoins une différence notable entre ces deux emplois –type : s'il n'y a pas de différence entre femmes et hommes s'agissant des responsables sectoriels, la moyenne d'âge des cadres d'équipe dirigeante hommes est nettement plus élevée, de 4 ans et 8 mois, que celle des cadres dirigeants femmes, soit 52 ans et 1 mois pour les hommes contre 47 ans et 5 mois pour les femmes. Ce peut être un indice de la féminisation des équipes d'encadrement et de direction (entendu au sens large) comme elle est également constatée pour les emplois de direction fonctionnels. **Une ancienneté dans le poste comprise entre 5 et 6 ans pour plus de 40 % des cadres intermédiaires.**

Un peu plus de 42 % des cadres intermédiaires en poste au 31 décembre 2015 occupent ce poste depuis 2010 (dates d'arrivée comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre).

On note quelques situations atypiques, avec notamment une durée de poste de plus de 15 ans pour deux cadres, mais globalement un renouvellement assez régulier depuis 2011.

Dates d'arrivée sur leur poste des cadres intermédiaires gérés par le MSS au 31/12/2015

	avant 2000	2002-2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arrivée ans le poste	2	4	4	4	2	158	48	34	47	34	38
dont cadre d'équipe dirig	1	2	2	1		56	14	9	10	9	12
dont responsable sectori	1	2	2	2	2	86	22	20	23	19	

Source MSS-SGMAS-DRH – retraite mission

- **Plus de 30 % de départs en retraite à l'horizon 2022**

Selon l'estimation réalisée par le secrétariat général du ministère à iso-réglementation, 123 cadres intermédiaires pourraient partir en retraite d'ici 2022, ce qui rapporté aux 375 agents recensés représentent 32,5 % de cette population.

Départs estimés 2016-2022 en DDI

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
33	8	15	12	26	12	17	123

Source SGMAS-DRH – retraite mission.

## Annexe n° 13 : Les cadres intermédiaires en DDI du ministère de l'intérieur

Sources : mission à partir de données de la DRH-MI – mai 2017, bilan social 2015

Au 1<sup>er</sup> mai 2017, 1 780 agents de catégorie A et B relevant du ministère de l'intérieur étaient affectés en DDI au début du mois de mai 2017 (total en activité et y compris sortant et entrant, congés longue maladie...). Par comparaison, au total, en 2015, 27 397 agents du ministère de l'intérieur étaient affectés en administration déconcentrée (dont 22 538 en préfectures et 4 859 en sous-préfectures) et 2 496 en directions régionales et en DDI. Parmi ces derniers, la proportion de cadres A étaient de 11,6 %, celle des cadres B de 22,9 % et celle des cadres C de 65,3 % (bilan social 2015). Une comparaison entre les données 2015 et 2017 montre une relative stabilité du nombre d'agents de catégorie A et B.

	DDCS	DDCSPP	DDPP	DDT	DDTM	Total
A	95	30	18	79	37	259
B	160	49	91	703	436	1 439
C	214	54	38	104	69	479
Total	469	133	147	886	542	2 177

	DRIEA-IF	DRIHL-IF	Total
A	10	18	28
B	118	35	153
C	21	67	88
Total	149	120	269

Source : SIRH Dialogue

Source : bilan social 2015

Tableau 10 : Agents de catégorie A et B du ministère de l'intérieur affectés en DDI

Catégorie	Nombre	En DDCS (ou DDDJSCS)	En DDPP	En DDCSPP	En DDT(M)	DDI non précisée
A	279	100	22	31	115	12
B	1 501	167	100	57	1 131	45
total	1 780	267	122	88	1 246	57

Source : mission à partir de données de la DRH-MI – mai 2017

Sur 1 780 agents de catégorie A et B en DDI, plus de la moitié (1 099) exercent en qualité d'inspecteurs du permis de conduire (catégorie B), principalement en DDT(M), 400 sont secrétaires administratifs, 194 attachés des administrations de l'État et 79 délégués du permis de conduire. Une trentaine d'agents parmi eux étaient en congés longue durée ou parental ou disponibilité.

Seule une partie exerce en qualité de cadre intermédiaire. Faute d'une identification *a priori* des fonctions d'encadrant et d'intitulés de fonctions explicites et normalisés, le nombre d'encadrants intermédiaires a été estimé à partir du code métier et de la définition des métiers dans le répertoire ministériel des métiers du ministère de l'intérieur (métiers comportant une dimension d'encadrement). Cette méthode a permis d'identifier 208 cadres intermédiaires en activité ou détachement ou position normale d'activité entrante. Le tableau suivant en présente la répartition. Au total, ces agents exercent pour 98 d'entre eux en DDT(M), 64 en DDCS, 18 en DDPP et 16 en DDCSPP et 12 dans 82 départements de France métropolitaine.

Quatre fonctions regroupent la grande majorité de ces effectifs : cadre chargé des bureaux d'éducation routière (sauf exception, en DDT(M)), cadre chargé de la coordination et du pilotage (majoritairement en

DDCS), cadre chargé de la police administrative et de la réglementation juridique et responsable sectoriel. Si les effectifs dédiés à la politique d'éducation routière représentent la part la plus importante (35 %) et consacrent le transfert opéré en 2014 du ministère chargé de l'écologie vers le ministère de l'intérieur, la majeure partie des effectifs exerce des fonctions d'administration générale, juridique ou budgétaire. La méthode employée ne permet cependant pas de situer le niveau hiérarchique de ces cadres ; ainsi les « chargés des bureaux d'éducation routière » sont en général situés au niveau n-2, voire n-3 par rapport au directeur dans une DDT(M).

**Tableau 11 : Encadrants du ministère de l'intérieur affectés en DDI**

Catégorie	Fonctions	Nombre	En DDCS	En DDPP	En DDCSPP	En DDT(M)	DDI non précisée
A	Cadre chargé des bureaux éducation routière	73		1		72	
A/B	Cadre chargé de la coordination et du pilotage	53	33	3	5	4	8
B	Cadre chargé de la police administrative et de la réglementation juridique	17	2	3	1	11	
A/B	Responsable sectoriel	12	8	2	1		1
A	Cadre de coordination et de planification en défense et sécurité civiles	4		3		1	
A	Responsable du budget	6	2		2	1	1
A	Responsable de l'activité de contrôle de légalité	1	1				
A	Gestionnaire ressources humaines	1		1			
A	Chargé du bureau du cabinet	3	2			1	
A/B	Coordonnateur d'administration générale	7	3	1	2	1	
A/B	Cadre de direction d'un service territorial	8	4	1	2	1	
A	Cadre dirigeant de service territorial				1		
A/B	Responsable de projet	7	3	2	2		
A/B	Gestionnaire des ressources budgétaires	2					2
B	Cadre juridique	7	1	1		5	
B	Responsable des prestations financières	3	3				
B	Cadre chargé des étrangers	1	1				
B	Responsable logistique des moyens matériels et opérationnels	1				1	
B	Cadre chargé du recrutement et de la formation	1	1				
<b>Total</b>		208	<b>64 dont 53 A attachés et 11 B</b>	<b>18 dont 15 A et 3 B</b>	<b>16 dont 12 A et 4 B</b>	<b>98 dont 94 A et 4 B</b>	<b>12 dont 11 A et 1 B</b>

Source : mission à partir de données de la DRH-MI et du répertoire des métiers du ministère de l'intérieur

## Répartition hommes / femmes

Parmi les 208 cadres intermédiaires identifiés, on dénombre 124 femmes et 84 hommes. Les cadres sont davantage majoritaires chez les hommes (81 A et 3 B) que chez les femmes (23 B et 101 A). Certains métiers sont davantage masculins : 43 délégués au permis de conduire chez les hommes, 30 chez les femmes. Ces dernières sont en revanche majoritaires dans le corps des attachés d'administration de l'État (71 femmes contre 38 hommes).

**Tableau 12 : Démographie par corps des cadres du ministère de l'intérieur en DDI**

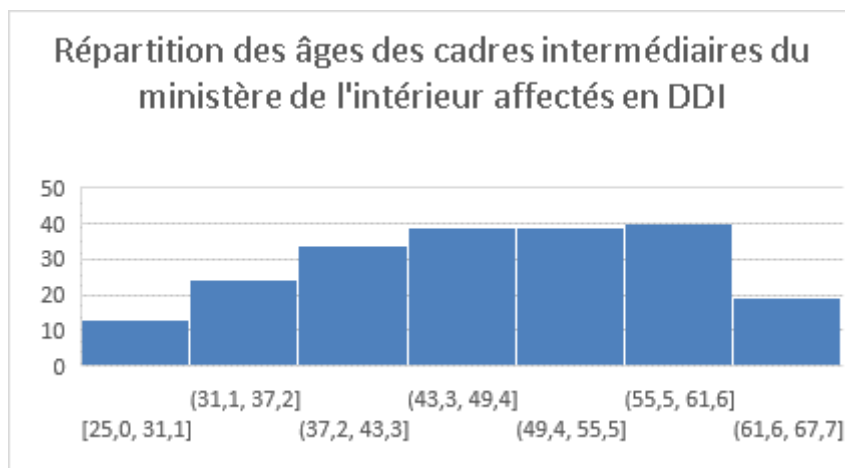
Corps	Nombre	Age moyen
Attachés des administrations de l'État	109	49,4 ans
Délégués du permis de conduire et sécurité routière	73	43,4 ans
Inspecteur du permis de conduire	1	-
Secrétaires administratifs	25	-
Total	208	

Source : Mission à partir des données DR-MI

## Âges

La moyenne d'âge des cadres intermédiaires affectés en DDI est de 49,3 ans, soit à peine plus âgée que la moyenne de l'ensemble des cadres A et B (48,8 ans). La démographie des corps représente cependant des différences avec 49,4 ans pour les 109 attachés d'administration de l'État et 43,4 ans pour les délégués du permis de conduire. Par type de direction, les moyennes d'âges des cadres intermédiaires sont de 48,6 ans en DDCS, 52,9 ans en DDCSPP, 53,1 ans en DDPP, 44,6 ans en DDT(M).

**Graphique n° 3 : Répartition des âges des cadres intermédiaires du ministère de l'intérieur en DDI**



Source : Mission à partir des données DR-MI

## Mobilité et ancienneté

Les données relatives à la mobilité des agents du ministère de l'intérieur n'ont pu être estimées pour les seuls agents en DDI. De façon globale, hors police et gendarmerie, les taux de mobilité enregistrés sont croissant en fonction de la catégorie : 17 % pour les cadres A et de 12,4 % pour les agents de catégorie B (bilan social 2015).

L'ancienneté des cadres intermédiaires de DDI était relativement faible mais son calcul peu significatif : 3,7 ans en moyenne globale à mai 2017, en considérant que les affectations les plus anciennes remontent à

2010, date de la création des DDI ; l'affectation des délégués du permis de conduire et sécurité routière remontant quant à elle à 2014, année de leur transfert au ministère de l'intérieur.

### **LES CORPS DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR EN DDI**

Les cadres intermédiaires des DDI qui relèvent du ministère de l'intérieur sont issus principalement de deux corps d'administration générale : les attachés des administrations de l'État et les secrétaires administratifs et de deux corps spécialisés : les délégués du permis de conduire et sécurité routière et les inspecteurs du permis de conduire.

#### **Les attachés d'administration de l'État**

[Par décret n°2013-876 du 30 septembre 2013](#) relatif à l'intégration de seize corps ministériels dans le corps interministériel des attachés d'administration de l'État et à l'ouverture de recrutements réservés dans ce corps, à compter du 2 octobre 2013, les membres du corps des attachés d'administration de l'intérieur et de l'outre-mer ont intégré le nouveau corps interministériel des attachés d'administration de l'État.

#### **Les secrétaires administratifs du ministère de l'intérieur**

Les secrétaires administratifs du ministère de l'intérieur relèvent des dispositions générales interministérielles. En application du décret n°2010-302 du 19 mars 2010 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des secrétaires administratifs des administrations de l'État et à certains corps analogues relevant du décret n°2009-1388 du 11 novembre 2009 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'État (article 3) :

*« I. — Les secrétaires administratifs sont chargés de tâches administratives d'application. À ce titre, ils participent à la mise en œuvre, dans les cas particuliers qui leur sont soumis, des textes de portée générale. Ils exercent notamment des tâches administratives de gestion dans les domaines des ressources humaines, logistiques, financiers ou comptables. Ils peuvent se voir confier des tâches de rédaction et être chargés de l'animation d'une équipe. Ils peuvent également assurer des fonctions d'assistant de direction.  
II. — Les secrétaires administratifs de classe supérieure et les secrétaires administratifs de classe exceptionnelle ont vocation à occuper les emplois qui, relevant des domaines d'activité mentionnés au I, correspondent à un niveau d'expertise acquis par l'expérience professionnelle, par la formation initiale ou par la formation professionnelle tout au long de la vie. Ils peuvent également être investis de responsabilités particulières de coordination d'une ou plusieurs équipes. »*

#### **Les délégués au permis de conduire et à la sécurité routière**

Les délégués au permis de conduire et à la sécurité routière et les inspecteurs du permis de conduire étaient au nombre de 1 303 à fin 2015(bilan social 2015).

Les délégués sont régis par le Décret n°97-1017 du 30 octobre 1997 relatif au statut particulier du corps des délégués au permis de conduire et à la sécurité routière. Ce corps de catégorie A comprend deux grades :  
- le grade de délégué principal, qui comporte neuf échelons ; - le grade de délégué, qui comporte onze échelons. Les fonctions d'encadrement sont explicitement prévues par les textes (article 3) :

*« Les délégués au permis de conduire et à la sécurité routière encadrent l'activité des inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière et des experts agréés pour la délivrance du permis de conduire.*

*À ce titre, ils veillent notamment au bon fonctionnement des centres d'examen du permis de conduire et à la qualité des expertises délivrées en application des articles [R. 221-1-1](#) et [D. 221-3](#) du code de la route.*



*Ils peuvent assurer en tant que de besoin les missions dévolues aux inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière par l'alinéa 2 de l'[article 4](#) du décret n°2013-422 du 22 mai 2013 portant statut particulier du corps des inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière.*

*Ils participent à la conception et à la coordination des actions de communication et d'animation relatives à la sécurité routière.*

*Ils veillent au bon fonctionnement des établissements d'enseignement de la conduite, notamment en matière pédagogique, et assistent le préfet ou son représentant dans le contrôle administratif de ces établissements.*

*Ils peuvent se voir confier des responsabilités particulières à caractère technique, pédagogique ou d'inspection.*

*Ils peuvent participer à la formation des inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière. »*

Au nombre d'un ou 2 au maximum par département, ils encadrent notamment les inspecteurs du permis de conduire qui sont des agents de catégorie B. Souvent issus du cadre des inspecteurs, les délégués connaissent très bien le métier des agents qu'ils encadrent. Une partie d'entre eux exerce en administration centrale. Les débouchés en dehors des fonctions sécurité routière sont rares.

Les DPCSR sont gérés de façon centralisée par la DRH du ministère et l'exercice de leur métier est piloté par la délégation à la sécurité routière (DSR) qui s'appuie particulièrement sur eux et souligne leur qualité. Le Bureau des Ressources, de la Formation et de l'Animation du Réseau des Délégués et Inspecteurs du Permis de Conduire et de la Sécurité Routière de la DSR exerce les missions suivantes au profit des délégués et inspecteurs du permis :

- pilotage et animation des réseaux des délégués et des inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière ;
- maîtrise d'ouvrage et évaluation des actions de formation initiale et continue des délégués et des inspecteurs du permis de conduire et de la sécurité routière et suivi du développement des compétences ;
- suivi des effectifs et des emplois.

Recrutement : sur concours

Formation : école nationale située à Nevers (ENSER)

Réseau métier : relations avec la DSR en centrale ; séminaires bisannuels à Nevers à l'école.



## Annexe n° 14 : Glossaire de sigles et acronymes

ADS	Application du droit du sol
ATESAT	Assistance technique pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire
BOP	Budget opérationnel de programme
CCRF	Concurrence, consommation, répression des fraudes
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CODIR	Comité de direction
CT	Comité technique
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale
DRDJSCS	Direction régionale et départementale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale
ETP	Équivalent temps plein
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
PCA	Plan de continuité de l'activité
PFRH	Plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
REATE	Réforme de l'administration territoriale de l'État
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
SG	Secrétaire général

SIA	Service d'inspection en abattoir
SIC	Système d'information et de communication
SIS	Service intégration et solidarité
SJSVA	Service jeunesse, sport et vie associative
SPA	Santé et protection animale
SPV	Service de la politique de la ville
SSA	Sécurité sanitaire des aliments
SSPAE	Service santé, protection animale, environnement
SRAL	Service régional de l'alimentation
UT	Unité territoriale