



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Secrétariat Général

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS
Bureau des personnels administratifs

Paris, le **19 FEV. 2018**

Le ministre d'Etat, ministre de
l'intérieur

à

Mesdames et Messieurs les préfets

Objet : Directives pour une nouvelle gestion des attachés d'administration de l'Etat exerçant en préfectures et sous-préfectures

La profonde réorganisation des préfectures résultant de la mise en œuvre récente du Plan préfecture nouvelle génération (PPNG), qui prévoit de recentrer les compétences et les moyens du réseau des préfectures sur les missions prioritaires définies dans la dernière Directive nationale d'orientation des préfectures, conduit aujourd'hui à repenser le rôle de l'attaché d'administration de l'Etat, en termes de missions, dans un environnement ayant évolué.

De même, le plan de requalification programmé jusqu'en 2020 dans le cadre de la mise en œuvre du PPNG, qui prévoit d'accroître le nombre des attachés exerçant en préfectures et sous-préfectures jusqu'à représenter un agent sur quatre dans ce périmètre, renforce cette nécessité.

Parallèlement, les besoins en compétences des services, ainsi que les aspirations des attachés dans les préfectures et les sous-préfectures, incitent à appréhender la gestion des ressources humaines dans ce périmètre dans le sens de l'individualisation et du développement d'outils de gestion spécifiques, s'appuyant notamment sur les systèmes d'information, qui pourront, à moyen terme, bénéficier à l'ensemble des agents de ce corps interministériel quel que soit leur périmètre d'affectation.

Un groupe de travail comprenant une trentaine d'attachés affectés ou ayant été affectés en préfectures ou en sous-préfectures s'est réuni à plusieurs reprises dans le courant de l'année 2017 pour mener une réflexion à partir de ces pré-requis. La présente instruction est issue de ces travaux, ainsi que de la concertation menée avec les représentants des personnels de préfecture.

Elle énonce les grands principes de gestion qui serviront de « fils conducteurs » pour les services, comme pour les agents, dans l'ensemble des domaines intéressant leur carrière, notamment ceux de la mobilité ou de l'avancement.

I. Construire un parcours professionnel

Si les attachés d'administration de l'Etat ont vocation à être des généralistes leur permettant d'exercer, de manière polyvalente, des compétences transversales dans l'ensemble des services, il n'en demeure pas moins qu'ils doivent s'inscrire dans une logique de construction progressive de leur parcours professionnel, de manière à devenir des « acteurs » de leur carrière.

Les axes fondamentaux de la construction de carrière des attachés sont les suivants :

1. Maîtriser un socle de connaissances dominantes

Il s'agit de se constituer un cœur de métier autour de compétences cibles, que les attachés ont en principe pu acquérir pour la majorité d'entre eux lors de leur formation initiale dans les Instituts régionaux d'administration (IRA), mais qu'ils doivent également développer et enrichir tout au long de leur carrière.

De ce point de vue, la solidité du bagage juridique est essentielle, la capacité des attachés à appréhender les problématiques de l'Etat sous l'angle juridique constituant l'une des caractéristiques fondamentales et communes aux différents postes existant dans le réseau des préfetures et des sous-préfetures, autour du préfet dont l'une des missions fondamentales est de veiller à l'application des lois et règlements. En outre, ce bagage est indispensable dans la perspective de l'exercice des quatre missions prioritaires définies dans la dernière DNO des préfetures et sous-préfetures.

De même, la compétence budgétaire paraît également fondamentale. Elle permet de mieux appréhender les contraintes dans lesquelles sont mises en œuvre les politiques publiques et sa maîtrise ouvre, en outre, des nombreuses possibilités de postes dans le domaine des fonctions support.

Le développement de dominantes professionnelles pourra également être réalisé à partir d'autres compétences cibles essentielles, notamment : ordre public et gestion de crise, relations avec les collectivités territoriales, réglementation relative à l'entrée et au séjour des étrangers, projets territoriaux et développement économique, ressources humaines, prévention des risques, cohésion sociale et politique de la ville.

Il vous reviendra d'apporter une attention particulière à la formation des attachés d'administration sur ce socle de connaissances et de favoriser les inscriptions aux sessions correspondantes, en particulier pour les lauréats des concours directs, de l'examen professionnel ou les agents inscrits sur la liste d'aptitude de la promotion dans le corps, mais aussi pour les agents nouvellement affectés en préfecture par la mobilité et originaires d'autres périmètres de gestion ou d'autres administrations.

Ce socle de connaissances permettra aussi de constituer une culture professionnelle partagée à l'appui du développement d'un parcours propre à chacun des attachés.

2. Diversifier les expériences

La suppression de la plupart des fonctions de guichet, le renforcement des services étrangers et le déploiement des missions prioritaires amènent à une évolution conséquente des compétences attendues des attachés d'administration exerçant en préfecture ou en sous-préfecture.

De ce fait, les capacités d'expertise, de traitement des dossiers complexes ou la conduite de projets transversaux prennent désormais une place déterminante dans leurs fonctions et apparaissent aujourd'hui tout aussi importantes que l'aptitude à l'encadrement et au management d'équipes nombreuses, qui, si elle reste essentielle, est perçue trop souvent comme le critère unique du niveau de responsabilité du poste occupé.

De même, dans leur réalité quotidienne, les préfectures et sous-préfectures sont confrontées au besoin d'appréhender des sujets nouveaux, dont le traitement peut requérir une approche transversale. Une organisation en mode projet, distincte de l'organisation classique résultant de l'organigramme, peut s'avérer nécessaire, et requérir une plus grande autonomie des cadres, ainsi qu'un mode de management rénové. Les attachés doivent être en mesure de prendre toute leur place dans cette approche transversale, au moyen de formations adaptées mettant en valeur les enjeux communs, les approches respectives des acteurs et leur nécessaire articulation. Leurs expériences en la matière mériteraient d'être davantage partagées et valorisées.

Ces nouvelles façons de travailler peuvent aussi impliquer de nouvelles façons d'interagir au sein de la communauté de travail.

Aussi, dans la stratégie de construction du parcours professionnel, il convient de prévoir des séquences consacrées aux postes d'experts, de coordonnateurs, de référents, ou de chargés de projet, en compléments des postes de directeur, de chef de service ou de chef de bureau. L'alternance entre ces deux catégories de postes devra ainsi être recherchée et valorisée, dans la perspective de tendre vers une diversification des postes d'attachés d'administration, correspondant aux besoins nouveaux et évolutifs des préfectures.

Il vous appartient donc de valoriser ces postes d'expertise, que cela soit dans leur présentation, ou leur positionnement au sein des organisations. Il s'agira par exemple de mener des actions de communication adaptées sur ce type de poste en insistant sur les perspectives qu'ils sont susceptibles d'ouvrir à l'issue.

L'attractivité de ces postes sera renforcée également dans la prise en compte de ces expériences dans les critères de sélection des propositions pour l'avancement au choix au grade d'attaché principal, et au grade d'attaché hors classe. L'exercice de responsabilités sur ce type de poste, et de manière générale la réalisation de parcours diversifiés, pourront par ailleurs donner lieu à une appréciation favorable dans le cadre de la grille de critères utilisée par les jurys de concours et d'examen professionnel.

La cartographie des emplois fonctionnels de CAIOM, destinés aux attachés principaux ayant franchi avec succès les premières étapes de leur carrière, pourra également se diversifier et évoluer à la faveur de la fonctionnalisation d'un plus grand nombre de postes d'expert ou de chargé de projet. Cet objectif est d'ores-et-déjà envisagé dans la réflexion relative à la refonte de la cartographie de ces emplois qui est menée actuellement.

Il conviendra également de développer le dispositif de formation sur ce type de poste, en s'appuyant notamment sur les attachés ayant déjà développé un savoir-faire dans ces domaines et qui exerceront des fonctions de formateurs internes occasionnels.

3. Veiller à la cohérence des parcours tout au long de la carrière

Si les objectifs de construction de carrière varient en fonction des aspirations des agents concernés, il convient de respecter une cohérence.

Ainsi, concernant les attachés souhaitant poursuivre une dynamique de parcours ascendant, il conviendra de privilégier dans un premier temps des postes d'attachés principaux (chefs de service, chef de bureau, postes d'expert), avant de présenter sa candidature sur des emplois de CAIOM.

Les attachés hors classe auront plutôt vocation à occuper des postes nécessitant une expérience et parcours de carrière plus avancés. Dans cette perspective, vous pourrez identifier des postes à responsabilité supérieure, qu'il s'agisse de fonctions de direction, ou de fonctions d'expertise.

Le projet de nouvelle articulation entre les emplois fonctionnels de CAIOM et le grade d'attaché hors classe, en cours d'examen interministériel sur notre sollicitation, permettra bientôt de prolonger cette dynamique.

4. Diversifier les postes permettant un accès à un corps de niveau supérieur

Pour les attachés souhaitant envisager un accès aux corps de niveau supérieur, les fonctions identifiées comme préparant à cet accès, par le biais de la réussite aux tours extérieurs « sous-préfet » et « administrateurs civils » doivent être à la fois plus nombreuses et plus variées.

Ainsi, les fonctions de *secrétaire général de sous-préfecture* de taille importante (ou confrontée à des enjeux territoriaux nécessitant une expertise particulière – conduite de projet interministériel...), celles de *directeur de préfecture* ou encore de *chargé de projet* particulièrement complexe ou structurant, dans le sens où elles représentent des responsabilités conséquentes, peuvent, tout comme les fonctions de *directeur des services du cabinet*, favoriser l'accès aux corps supérieurs.

Une offre de formation en vue de la préparation du tour extérieur d'accès au corps des sous-préfets sera mise en place pour les attachés affectés en préfecture.

En outre, l'occupation des postes fonctionnels de direction de l'administration territoriale de l'Etat (DATE) par les attachés provenant du ministère de l'intérieur doit être encouragée. Sous certaines conditions, ces fonctions ouvrent une perspective d'accéder à la catégorie A+, avec la possibilité d'un détachement dans le corps préfectoral.

II. Repenser la mobilité comme un outil de construction du parcours professionnel

La mobilité représente pour l'attaché d'administration de l'Etat l'outil fondamental de construction de son parcours professionnel. La réalisation de choix judicieux dans un temps donné va ainsi permettre l'élaboration d'un parcours riche et diversifié.

1. Assurer une durée minimum sur les postes occupés

L'acquisition de compétences et de connaissances pour les attachés d'administration de l'Etat, alliée à la nécessité pour les préfetures de pouvoir disposer d'un bon niveau d'expertise afin de traiter avec efficacité et valeur ajoutée les sujets majeurs du territoire, de plus en plus complexes et interministériels, militent pour un allongement, principalement en début de carrière, de la durée d'occupation au regard des pratiques constatées ces dernières années.

Ainsi, une durée minimale de trois années sur le poste semble nécessaire pour permettre l'acquisition des compétences indispensables au bon exercice des fonctions, à la maîtrise des dossiers à traiter, ainsi qu'à la conception puis à la mise en œuvre de projets éventuels. Elle permet par ailleurs une meilleure maîtrise de l'environnement professionnel, une connaissance optimisée des interlocuteurs, ainsi que la conservation de la mémoire du service dans le contexte d'évolution des structures.

Cette durée constitue ainsi une cible de référence pour la gestion de la carrière. Elle correspond à l'objectif visant à l'acquisition progressive de compétences professionnelles et de savoir-être, plutôt qu'à l'occupation rapide de postes à responsabilités croissantes. Elle est, de plus, en parfaite adéquation avec les règles de revalorisation de l'IFSE dans le cadre d'une mobilité.

A l'inverse, il va de soi qu'une durée excessive en poste est à éviter, de façon à favoriser la remise en question constructive des réflexes professionnels à l'épreuve des faits et d'environnements évolutifs.

2. Sécuriser et favoriser la mobilité

Le ministère et ses différents « périmètres » offrent une grande diversité de postes sur l'ensemble du territoire qui permettent aux attachés de pouvoir répondre aux objectifs de mobilité qu'implique la construction de leur carrière.

De ce point de vue, la mobilité géographique, dans le sens où elle matérialise une motivation forte de son auteur en vue de l'enrichissement de son parcours professionnel et qu'elle représente un effort de changement d'environnement, apparaît fondamentale et doit continuer à être valorisée.

Néanmoins, les attachés aspirent légitimement à concilier leur vie professionnelle avec leur vie personnelle. De fait, ils peuvent percevoir la mobilité plus facilement entre services qu'entre zones géographiques.

Aussi, dans l'optique de développer une ou plusieurs dominantes professionnelles, il apparaît pertinent d'inciter les attachés à diversifier aussi leurs expériences en effectuant des mobilités au sein d'autres services du ministère, en interministériel (DDI, directions régionales, autres services de l'Etat) ou dans d'autres fonctions publiques.

Il vous appartiendra de mobiliser particulièrement vos bureaux des ressources humaines dans l'accompagnement des démarches de mobilité des attachés de vos structures, ainsi que dans le travail d'appui aux services recruteurs (aide à la rédaction des fiches de postes). Les conseillers mobilité carrière (CMC) auront un rôle majeur à jouer dans le dispositif.

Dans le même sens, il conviendra dans le cadre des CAP de mobilité, d'examiner avec bienveillance la candidature dans vos services des attachés d'administration anciennement affectés au ministère de l'intérieur et ayant réalisé une mobilité à l'extérieur du ministère, dans la mesure où ceux-ci ont fait le choix d'enrichir leur expérience auprès d'autres administrations et ainsi d'en faire bénéficier en retour vos services.

S'agissant plus spécifiquement des recrutements sur les emplois fonctionnels de CAIOM, la richesse des parcours professionnels et la mobilité dans la carrière seront recherchées.

Par ailleurs, les formations proposées aux attachés leur permettant d'acquérir une vision interministérielle des enjeux des politiques publiques seront développées.

III. Vers une gestion plus individualisée des attachés d'administration de l'Etat

L'évolution des missions des préfetures, la diversification des parcours, l'exigence croissante des attachés à exercer des fonctions correspondant à leurs aspirations conduisent aujourd'hui à définir et mettre en œuvre une gestion de plus en plus individualisée du corps des attachés d'administration de l'Etat. Les règles de gestion doivent davantage tenir compte de leur souhait de concilier vie privée et vie professionnelle sans pour autant renoncer à une progression de carrière.

Ces nouveaux objectifs seront mis en œuvre au niveau de la DRH (sous-direction des personnels), ainsi qu'au sein de vos services des ressources humaines, chacun en ce qui les concerne.

Pour la sous-direction des personnels de la DRH, il s'agira notamment d'améliorer sa connaissance des agents du corps en identifiant des viviers de compétences et ainsi de mieux répondre aux besoins de recrutement exprimés par le corps préfectoral. Dans cette perspective, mes services pourront s'appuyer sur la connaissance des agents et de leur situation individuelle par votre BRH.

Pour votre BRH, il s'agira de perfectionner l'accompagnement des attachés affectés au sein de la préfecture et des sous-préfetures du département, notamment en identifiant leurs souhaits de mobilité et d'évolution professionnelle plus en amont, ainsi que leurs besoins de formation. Par ailleurs, une attention toute particulière devra également être accordée aux nouveaux attachés arrivant dans les services, que cela soit à la suite d'un concours ou d'un examen professionnel (voire d'une mutation pour les attachés venant notamment d'autres ministères). Cet accompagnement spécifique interviendra dès la prise de poste et se poursuivra dans leurs premiers mois d'activité. Il pourra se matérialiser par la mise en place d'un dispositif de tutorat.

De même, un système de mentorat pourra également être instauré afin d'accompagner les attachés dans le déroulement de leur carrière. Il pourra notamment être destiné aux attachés souhaitant évoluer vers d'autres fonctions ou d'autres niveaux de responsabilité.

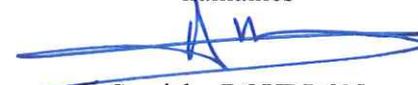
L'accompagnement des attachés repose également sur le développement du conseil de carrière et du réseau des conseillers mobilité carrière (CMC) dans les régions et départements, lequel devra continuer à se renforcer, afin que tous les attachés disposent de la même qualité de service sur l'ensemble du territoire en matière d'accompagnement professionnel et d'orientation.

L'individualisation de la gestion de la carrière est par ailleurs largement tributaire de l'utilisation d'outils spécifiques, qui reposent sur les systèmes d'information. Concernant la constitution des viviers de compétence, la sous-direction des personnels mettra prochainement en œuvre un applicatif de suivi.

Il nous appartient collectivement de mettre en œuvre ces orientations dans la gestion de la carrière des attachés, pour les aider à se positionner comme des « rouages » essentiels de la modernisation et de l'adaptation des services de l'Etat sur le territoire. Je vous saurais gré de faire passer ce message aux attachés concernés placés sous votre autorité.

Les services de la DRH restent à votre disposition pour vous apportez tout élément de réponse complémentaire.

Pour le ministre d'Etat, ministre de
l'intérieur, et par délégation,
Le directeur des ressources
humaines



Stanislas BOURRON

