

Au carrefour de nouvelles demandes sociales :

les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistantes

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Observatoire des missions et des métiers

Au carrefour de nouvelles demandes sociales :

les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistantes

Etude réalisée par :

Dominique Le Dily
Chargée de mission SG – FORMCO

François Granier
Responsable des études - OMM

avec l'appui d'Hélène Delahaye
Doctorante – Université Marne la Vallée

novembre 2006

Ce document constitue la mise en forme des travaux du Groupe d'Etude de la Filière d'Emplois : *Secrétaires et assistantes en services déconcentrés et en établissements d'enseignement public agricole (supérieur et technique)* présidé par Monsieur Laurent Mommay – Inspecteur général d'Agriculture.

« Je ne peins pas l'être. Je peins le passage »

Michel de Montaigne

Essais, Livre III, chapitre II

Sommaire :

Avant propos	p.	F
Introduction générale	p.	F
Résumé	p.	F
La commande et la problématique centrale	p.	F
Dispositif d'étude, outils et travaux de terrain	p.	F
Etat des lieux et emplois identifiés	p.	D
Facteurs d'évolution	p.	D
Les scénarios	p.	F
Quels emplois pour demain ?	p.	fait
Des parcours professionnels identifiés	p.	F
Voies et moyens pour accompagner les évolutions	p.	D
En guise de conclusion	p.	D et F
Annexes :	p.	Claudine
○ Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi,		
○ Liste des personnes sollicitées,		
○ Table des sigles.		
○ Questionnaire N°1		
○ Questionnaire N°2		

Avant propos

Texte à rédiger et à proposer au visa

**Texte à rédiger et à proposer au visa
de Monsieur C. Lecœur**

*Le Président de l'Observatoire des
missions et des métiers*

Constant Lecœur

Introduction générale

« *Le fait est conquis, construit, constaté dans une course d'obstacle contre les préjugés et les évidences du sens commun, c'est à dire un ensemble d'opinions ou de croyances admises au sein d'une société donnée et considérées comme s'imposant à tout esprit raisonnable. Il impose l'élaboration d'un cadre d'analyse ainsi qu'une mise en œuvre de procédures expérimentales* ».

Cette recommandation formulée par le philosophe Gaston Bachelard semble s'adresser tout particulièrement aux membres du groupe d'étude de la filière d'emploi « *Secrétaires et assistantes en services déconcentrés et en établissements publics d'enseignement agricole* ». En effet, qui ne s'est pas surpris, de la manière la plus spontanée qu'il soit, à formuler des observations, à donner des avis voire à dresser une liste de recommandations, à propos des emplois de secrétaire ?

Notre extrême familiarité avec ces emplois constitue assurément un obstacle à une analyse objectivée des situations professionnelles et *a fortiori* à une réflexion prospective.

Une approche historique du métier de secrétaire, fusse-t-elle sommaire, devrait pourtant nous alerter sur toute généralisation hâtive. Ayons en mémoire que les premiers secrétaires furent des hauts fonctionnaires attachés à la personne des Pharaons. Ils avaient notamment en charge la tenue du cadastre, base cruciale des recettes de l'Empire. Les crues du Nil, source de toute richesse, impliquaient que chaque année, ils révisent leurs écritures et leurs comptes.

Sous l'Ancien Régime, rois et princes s'attachaient les services d'un secrétaire, véritable « *bras droit* » en charge de la bonne exécution de leurs plus hautes décisions. L'histoire a retenu que la plupart d'entre eux étaient des lettrés souvent issus des plus anciens lignages.

Notre régime républicain garde d'ailleurs trace de ces fonctions. Les ministres dont le périmètre d'action s'avère substantiel, ne disposent-ils pas d'un voire de plusieurs secrétaires d'Etat ? Au sein du gouvernement américain, le poste de Secrétaire d'Etat fait de son titulaire un collaborateur on ne peut plus proche du Président des Etats-Unis. Il a en charge le département des Affaires étrangères.

Quant aux grandes institutions internationales contemporaines, elles sont le plus souvent dirigées par un Secrétaire général dont l'autorité morale et opérationnelle en font des interlocuteurs de premier plan.

Si les emplois de secrétaires sont aujourd'hui massivement tenus par des femmes, il y

a encore un siècle, il en était tout autrement. Dans les grandes entreprises privées et les ministères, les travaux administratifs étaient assurés exclusivement par des hommes. Dénommés « *expéditionnaires* », ils réalisaient à longueur de journées des travaux de copie et de fastidieuses additions.

L'irruption de la machine à écrire marque l'histoire du métier. En quelques décennies de jeunes femmes, maîtrisant l'orthographe et le piano, vont remplacer ceux que Georges Courteline nomma « *Messieurs les Ronds de cuir* ». Les secrétaires dactylographes devinrent ainsi les collaboratrices quasi obligées de tout responsable. Pour un emploi dans les ministères, la possession du brevet supérieur était exigé. Ce diplôme qui ouvrait l'accès à l'emploi d'instituteur marque la qualification qui était requise.

Plus récemment, nous avons pu observer que l'introduction des ordinateurs dans le secteur tertiaire a d'abord été prise en charge par des secrétaires qui ont su dépasser les préjugés exprimés par certains salariés et notamment par des cadres. Pour un ingénieur, un technicien, un responsable administratif, être confronté à un clavier et n'en avoir qu'un usage maladroit fut longtemps considéré comme une double épreuve : épreuve matérielle mais aussi épreuve symbolique souvent redoutée.

La polysémie du mot secrétaire, son étymologie « *celui qui tait les secrets* », le relatif brouillage des situations professionnelles au fil des technologies utilisées et des rôles sociaux attribués ne facilitent pas une définition partagée de l'emploi.

Aujourd'hui, dans nos univers professionnels où l'accès à l'information est devenu un critère d'efficience majeur, les contributions apportées par les secrétaires et assistantes seraient-elles devenues moins nécessaires voire caduques ?

Entre un souci permanent d'optimiser la gestion des deniers publics et celui non moins important d'apporter à nos interlocuteurs des prestations à la mesure de leurs attentes, nos institutions s'interrogent.

L'ambition du groupe d'étude de la filière d'emploi « *Secrétaires et assistantes en services déconcentrés et en établissements publics d'enseignement agricole* » s'inscrit dans ce questionnement. Les premiers échanges du groupe ont été consacrés à la consolidation du cahier des charges au travers d'une explicitation fine des objectifs visés. Au delà de cette première exigence, à chacune des phases des travaux, les membres du GEFE ont été attentifs à la rigueur des analyses et au caractère opérationnel des propositions formulées.

Cette vigilance a eu pour conséquence la mise en œuvre d'un dispositif d'observation et d'étude qui pourra apparaître ici ou là comme lourd voire comme superfétatoire. Une telle appréciation serait selon moi infondée.

L'ampleur institutionnelle du périmètre d'étude, le nombre élevé, plus de 5800 personnes concernées par cette filière, la diversité des situations professionnelles très tôt identifiée et la volonté de discerner par une approche prospective des « *futurs possibles* » justifie les investissements réalisés. Sans eux, la formulation de recommandations se serait avérée hasardeuse.

Les investigations conduites n'ont pu porter les fruits attendus que grâce à la coopération des professionnels concernés d'une part et par celle de leur encadrement d'autre part. Au delà de la volonté de donner à voir la variété de ses pratiques professionnelles et de la multiplicité de ses engagements quotidiens, nombre des personnes sollicitées par les chargés d'études ont saisi l'opportunité d'un entretien pour s'interroger. Ces questionnements ont rarement eu pour objet des préoccupations matérielles ou de court terme. Ils ont au contraire porté sur d'authentiques questions quant aux voies et moyens à mobiliser pour assurer à leurs interlocuteurs les services qu'elles estiment devoir assurer. Aussi n'ont elles pas manqué de formuler des « *axes de progrès* ». Les qualités réflexives ainsi mises en valeur révèlent de réelles capacités d'adaptation. Elles augurent favorablement des évolutions et transformations à venir.

Tout au long des travaux, la disponibilité de chacun de nos interlocuteurs a toujours facilité la réalisation des objectifs inscrits dans le cahier des charges. La participation aux « *groupes métiers* » réalisés dans sept départements et les taux de réponses aux questionnaires proposés en sont la marque la plus explicite. Que tous trouvent ici l'expression de ma reconnaissance pour l'esprit de coopération qui a prévalu.

Le présent document rend compte de manière synthétique des travaux conduits par le groupe d'étude de la filière d'emploi « *Secrétaires et assistantes en services déconcentrés et en établissements publics d'enseignement agricole* ».

Ces travaux ont été portés pendant près de dix-huit mois par un groupe de pilotage qui n'a jamais ménagé son engagement. Avec lui et avec les chargés d'étude, je forme le vœu que les commanditaires et plus largement l'ensemble des secrétaires et assistantes qui contribuent à la mise en œuvre des politiques publiques mises en œuvre par le ministère en charge de l'agriculture puissent y trouver des repères et des moyens pour consolider leur professionnalisme.

*Le Président du Groupe d'Etude de
la Filière d'Emploi
« Secrétaires et assistantes en SD et Etablissements
d'enseignement public agricole »*

Laurent Mommay

Chapitre I

La commande et la problématique centrale

I – Pourquoi une telle étude ?

Plusieurs facteurs convergents ont été à l'origine de la commande portée par les différents groupements de directeurs et par la Direction Générale de l'Administration. Les cadres en responsabilité de services déconcentrés et d'établissements d'enseignement agricole public partageaient avec leurs homologues en fonction en administration centrale plusieurs questionnements.

A – Des emplois transversaux oeuvrant dans toute l'institution

Les emplois regroupés en première analyse sous le vocable « *Secrétaires et assistantes* » apportent des contributions à la totalité des politiques publiques confiés au ministère en charge de l'agriculture. Existe-il une unité administrative qui n'intègre pas en son sein, fusse à temps partiel, une secrétaire¹ ?

B – Une population de plusieurs milliers de personnes

En première analyse, une donnée, certes frustrante, s'impose ; la filière d'emploi rassemble un nombre significatif d'agents : plus de 5000 personnes.

C – Une attente quant à l'identification de la variété des activités assurées

Au-delà des données statutaires et des enquêtes à visée plutôt quantitatives,² qu'en est-il de la diversité des situations professionnelles effectives de la filière d'emploi « *Secrétaires et assistantes* » ?

Si tout agent concerné est en mesure d'appréhender rétrospectivement les évolutions ayant affecté son emploi en lien avec l'activité de son unité, comment accéder à une appréhension plus globale ?

¹ Par convention, nous utiliserons le féminin pour désigner ces emplois même si une minorité de ceux-ci sont occupés par des hommes.

² Cf. par exemple l'enquête « Missions » pilotée chaque année par le Service de la Modernisation (SG) auprès des services déconcentrés.

Certes des repères plus collectifs sont ici ou là disponibles. Mais globalement les adaptations, transformations et recompositions mises en oeuvre à l'opportunité de projets de service ou d'établissement, sont peu explicitées. Quant aux entretiens annuels d'activité, mis à part la mise en commun de certains besoins en matière de formation professionnelle, ils ne font qu'exceptionnellement l'objet d'une analyse transversale systématique.

Ce manque de lisibilité sur l'existant, déploré par nombre d'agents et de cadres de proximité, s'avère encore plus flagrant quant à l'identification du devenir de ces emplois.

D – La volonté d'identifier les futurs professionnels possibles

Si chacun a le sentiment que des recompositions engagées dans un passé récent trouveront des prolongement dans un avenir proche, nombre d'acteurs demeurent plutôt dans l'expectative quant ils sont sollicités de manière précise. Faut-il approuver ceux qui annoncent la disparition à terme de ces emplois ou faut-il considérer que ceux-ci sont engagés dans de nouvelles transformations dont on admet qu'elles sont difficiles à cerner ?

Les premiers évoqueront l'automatisation et la standardisation des activités traditionnellement assurées par les secrétaires. Les innovations technologiques ne vont-elles pas dans ce sens ? Demain, proclament-ils, même le clavier aura disparu et la dématérialisation des supports de l'information sera la règle !

Les autres ne manqueront pas de mettre en avant les prévisions formulées lors de l'irruption des premiers ordinateurs. N'avaient-elles pas pronostiqué au début des années quatre-vingt « *la fin des secrétaires* » ? Ils évoqueront alors la pertinence d'agents assurant ici d'indispensables fonctions d'interface, là l'intérêt des contributions de personnels administratifs garantissant la permanence du service au quotidien...

E – Un souhait partagé de repérer des parcours professionnels qualifiants

Cadres responsables d'unités et représentants des personnels ont formulés un interrogation convergente. Comment appréhender la légitime question des parcours professionnels en intégrant tout à la fois les attentes des personnels et celles des entités administratives ?

II – Quels objectifs pour l'étude ?

Le cahier des charges a identifié quatre productions principales.

A – Un état des lieux

Celui-ci doit permettre de disposer d'une base quantitative aussi précise que possible sachant que les différentes entités institutionnelles ne disposent pas nécessairement

des même repères (Cf. emplois de vacataires en services déconcentrés, agents rémunérés sur les budgets des établissements d'enseignement public agricole...)

B – Une typologie des emplois existants

Sans d'aucune manière nier les repères statutaires, le GEFE souhaite disposer d'une taxonomie fine élaborée au plus près des situations réelles de travail. Celle-ci doit transcender dans toute la mesure du possible les affectations administratives. La mise en évidence d'emplois – types constitue donc un objectif central identifié comme un socle préalable à toute réflexion prospective.

C – Une analyse prospective

Le GEFE recommande un travail en deux étapes :

- L'identification des variables influant ou pouvant influencer les emplois considérés,
- La mise en évidence de scénarios alternatifs afin de faciliter les choix de parcours professionnels des personnels de la filière.

D – La formulation de points de vigilance et de recommandations

Le GEFE considère qu'une large majorité des agents présents aujourd'hui dans la filière le seront à l'horizon de l'étude (2012). Il convient donc d'identifier les voies et moyens qui permettront à ces personnels d'approfondir leur professionnalisme.

Les trois réunions du GEFE tenues en décembre 2004, juillet 2005 et mars 2006 ont permis le pilotage effectif des travaux. Ceux-ci ont en outre fait l'objet d'une restitution intermédiaire par le président du GEFE lors du conseil d'orientation de l'Observatoire des missions et des métiers le 2 décembre 2005.

Chapitre II

Le dispositif d'étude : terminologie, outils et travaux de terrain

I – Quelques éléments de terminologie

Le projet d'une analyse des situations professionnelles assurées par les personnels de la filière d'emplois « *Secrétaires et assistantes* » implique en préalable l'explicitation de quelques notions qui seront utilisées tout au long des travaux. Pour construire des synthèses, préalables aux recommandations, les chargés d'études ont proposé aux membres du GEFE de s'accorder autour de quelques termes.

Ce préalable est apparu d'autant plus nécessaire que les personnels concernés oeuvrent dans des entités administratives diverses ayant chacune des finalités, des histoires et des cultures institutionnelles qui ne sont pas sans effet sur l'identité professionnelle des personnels. Une telle pluralité débouche naturellement sur des références multiples et des acceptions différentes même si la gestion des personnels se réfère à des règles statutaires quasi identiques. Ces définitions se révèlent enfin d'autant plus nécessaires que les principaux repères transversaux, et notamment la notion de corps, se sont avérés rapidement insuffisants pour décrire et comprendre les réalités professionnelles.

A - Métier :

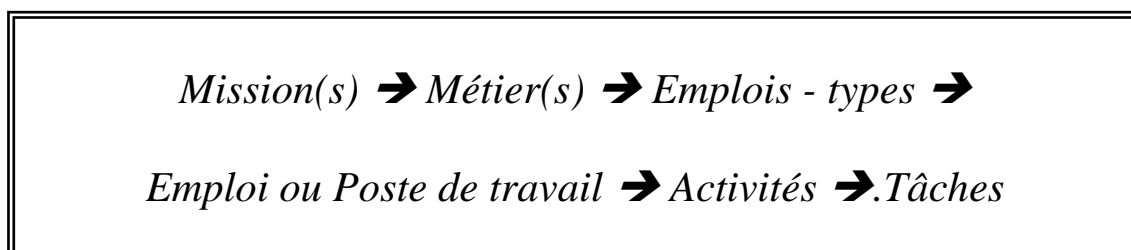
Pour les institutions concernées, la notion de métier peut s'appréhender selon trois niveaux.

1. Le métier des institutions, décliné par rapport à leurs attributions et aux grandes lois telles les lois d'orientation, ... Dans le champ étudié, la « *Réforme de la Politique Agricole Commune* », la loi sur « *Les missions des établissements d'enseignement agricole publics* » ... constituent des éléments de référence majeurs qui fédèrent les groupes professionnels.

2. Pour remplir leurs missions, les institutions ont besoin de métiers. On évoque ainsi les métiers d'enseignant, les métiers de l'inspection des denrées en abattoir, ceux de l'ingénierie publique... mais aussi ceux du secrétariat. Ces collectifs de travail s'avèrent particulièrement utiles pour les individus notamment lorsque les techniques, les normes culturelles ou/et institutionnelles changent. Elles jouent alors le rôle de cadre de référence et concourent aux apprentissages nécessaires.

3. Dans chaque métier, on distinguera des emplois - types caractérisés par des tâches et des activités. Ainsi l'enregistrement des factures sera identifié comme une tâche concourant à l'activité « *Préparation de l'ordonnancement* » par un agent en poste au sein d'un secrétariat général.

4. Une chaîne logique de ces termes peut être ainsi proposée :



B - Emploi – type, emploi – cible et emploi futur :

Le concept d'emploi - type permet d'identifier des situations professionnelles proches. L'emploi – type peut être appréhendé comme une constellation d'emplois effectivement assurés par des personnels réalisant des activités similaires. Les agents regroupés dans un même emploi – type ne sont pas nécessairement affectés à des unités identiques. Ce qui fonde leur proximité tient essentiellement au fait :

- qu'ils se réfèrent à une mission commune,
- qu'ils mettent en œuvre des savoirs et savoir-faire proches,
- qu'ils assurent des responsabilités de niveau identique,
- qu'ils possèdent des réseaux relationnels internes et externes comparables,
- qu'ils partagent une même vision de « *l'idéal professionnel* ».

Le concept d'emploi – type ouvre la porte à une gestion collective de personnes éventuellement en transcendant les notions de corps parfois strictement attachés à telle ou telle institution. L'emploi - type doit être étudié et défini en dynamique. Ce choix implique une vigilance soutenue aux facteurs d'évolution pouvant affecter les institutions et leurs environnements.

L'emploi – cible peut être une notion mobilisée pour identifier le contenu d'un emploi tel qu'il devrait être à moyen terme. Il s'exprimera sous forme d'image à atteindre de manière pro-active. L'emploi – cible sera assez sensiblement différent de l'emploi type observé. Des ruptures tenant soit à la nature des activités à accomplir, soit plus fondamentalement à une redéfinition des missions de l'unité de travail auront été identifiées. Sa présentation gagnera en pertinence si elle identifie les dispositifs pouvant permettre aux personnes d'occuper la plénitude des champs de compétence explicités (Cf. emplois préalables, savoirs spécifiques requis, formations professionnelles d'accompagnement...). Cette notion trouve sa pleine justification lorsque les questions de parcours professionnels est posée.

La notion d'emploi futur sera préférée quant les contours de l'emploi à moyen terme sont identifiés comme le résultat de l'action de facteurs d'évolution préexistants à l'analyse. Eux seuls sont « à l'œuvre ». A la différence de l'emploi - cible, l'emploi futur est le résultat d'une évolution dépourvue de ruptures majeures.

C - Emploi :

L'emploi se caractérise par un ensemble d'activités concourant à un même but explicitement identifié. L'emploi fait l'objet d'un double processus.

Il est d'un part caractérisé *a priori*. C'est la fonction assurée par la fiche de poste parfois élaborée par l'agent en charge de celui-ci puis formalisée par le cadre de proximité et validée *in fine* par le responsable : chef de service, directeur,... L'emploi est à ce stade caractérisé par la prescription qui lui est attaché.

Mais l'emploi est ensuite assuré par une personne qui l'investit de ses savoirs, de ses expériences, de ses réseaux relationnels... L'emploi est en outre modelé par l'environnement professionnel de proximité. Au caractère prescrit, abstrait désincarné, ... font place des dimensions concrètes et personnalisées.

Les ergonomes et sociologues du travail distingueront donc :

- ***l'emploi prescrit***, définit comme un ensemble de normes posées *in abstracto*. Il sera appréhendé notamment au travers du statut,

et

- ***l'emploi réel***, conçu comme l'ensemble des réponses formulées en situation par un salarié confronté à des situations professionnelles non réductibles à des protocoles pré-établis. L'observation et le recueil d'informations au plus près des activités effectives seront seuls en mesure d'approcher cette seconde dimension.

II – Principes déontologiques mis en œuvre

Tout au long des travaux, les chargés d'études ont été particulièrement attentifs à quatre « règles » :

A - Le volontariat

En aucun cas, un agent n'a été sollicité sans l'explicitation des finalités des travaux confiés à l'Observatoire et le recueil exprès de son plein accord. Ce principe a prévalu qu'il s'agisse d'entretiens individuels et ou de groupe.

B – Le secret professionnel

La garantie de l'absolue confidentialité des propos recueillis émis par l'ensemble des participants a été réaffirmée en amont de tout entretien. La prise de notes a été justifiée au regard du nombre élevé d'entretiens d'une part et par le souci d'analyses à effectuer en aval d'autre part. L'usage de « *verbatim* » dans les rapports intermédiaire et dans le présent document vise à donner à entendre de propos certes formulés par une personne mais ayant une valeur illustrative éminente. Ceux-ci sont repris en excluant tout élément permettant une identification de leur locuteur.

C – Une posture compréhensive³

Le recueil et l'analyse des propos s'effectue dans le strict respect des propos émis. Les chargés d'études s'interdisent de formuler tout jugement d'opportunité et *a fortiori* tout jugement de valeur. Leur objectif est exclusivement de tenter de comprendre les logiques d'action de leurs interlocuteurs. Toute posture pouvant être référée à une approche normative serait donc non seulement illégitime mais en outre improductive.

D – Le retour d'information

Ce quatrième principe dépasse la seule courtoisie due à toute personne qui concourt à un travail collectif. Il se réfère à une logique de « *don – contre don* » qui place tout contributeur dans une position d'acteur potentiel. En ayant accès à une information à laquelle le sujet a apporté son concours, celui-ci est placé dans une logique de participation et de poursuite du travail réflexif. Il n'est pas considéré comme « *un objet de recherche* » mais comme l'un des « *co-producteurs d'un savoir collectif* ».

L'organisation d'entretiens de groupe a notamment permis d'engager des retours d'information en aval de la phase de pré-enquête. Une seconde série d'entretiens du même type, mis en œuvre pour engager l'identification de recommandations, a permis de consolider les étapes antérieures.

Rappelons enfin que le site de l'Observatoire⁴ rend accessible les travaux de toute étude en cours en aval des différentes réunions du GEFE.

³ Pour une définition plus précise de cette posture, nous renvoyons le lecteur au récent article de Claude Dubar « *Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux* » - Revue « *Socio-logos* » AISLF 2006.

⁴ www.omm.agriculture.gouv.fr

III – Outils de recueil de données

Cinq outils ont été plus particulièrement utilisés lors de l'étude :

A – Une approche documentaire

Celle-ci a porté aussi bien sur des documents très spécifiques tel des fiches de poste qui nous ont été communiqué par des personnes reçues en entretien que des supports plus généraux : projets de service et d'établissements, études réalisées dans des univers professionnels proches...

B – Des entretiens individuels

Les entretiens individuels ont été conduits à partir d'un canevas de type « *semi-directif* ». Celui-ci a été stabilisé au terme de la pré-enquête⁵. Ces entretiens ont duré en moyenne une heure quinze.

C – Des entretiens de groupe

Les entretiens de groupe ont été organisés à deux étapes de l'étude : au terme de la phase « *Diagnostic* » d'une part puis en aval de la formulation des scénarios d'autre part.

Dans le premier cas, ils ont plus particulièrement permis d'affiner la typologie des emplois existants et de repérer les tendances susceptibles de modifier les emplois actuels⁶.

Dans le second, les groupes ont été conviés à formuler des recommandations pour accompagner les évolutions et transformations induites par chacun des scénarios retenus par le GEFE⁷.

Au total, sept entretiens de groupe d'une journée chacun ont pu être organisés. Dans chaque cas, un ou plusieurs cadres dirigeants⁸ a présidé l'ultime séquence de ces journées en prenant connaissance de la synthèse des travaux réalisés.

D – Des observations de situations de travail

L'observation de situation de travail vise à appréhender de la manière la plus fine possible la nature des interactions professionnelles que noue un professionnel dans son activité. Conduite avec le complet accord de celui-ci et sur une durée d'une journée en moyenne, elle permet tout particulièrement d'identifier les savoirs et savoir-faire effectivement mobilisés pour faire face aux tâches à accomplir. Ces observations donnent ainsi accès aux « *tours de main* » que mettent en place les

⁵ Le département de la Côte d'Or a constitué le terrain de cette étape conduite en mars 2004.

⁶ Départements de Côte d'Or, du Lot, de la Manche et du Rhône.

⁷ Départements de Loire-Atlantique, de Haute-Marne et du Puy de Dôme. Celui prévu en Isère n'a pu être organisé faute d'un nombre suffisant d'agents volontaires dans les services déconcentrés (DDAF et DDSV).

⁸ Directeurs départementaux, Directeurs d'EPLEFPA, Secrétaire général d'établissement d'enseignement supérieur... 25

professionnels pour faire face à des situations non normées : cas d'espèces, urgences...

Compte-tenu de leur caractère emblématique, les observations de situation de travail ont été conduites auprès d'agents en poste dans des services d'économie agricole au moment où ces personnels étaient massivement sollicités par des agriculteurs⁹.

E – Des questionnaires

Deux questionnaires ont été mis en œuvre durant l'étude.

Le premier¹⁰ a été adressé aux personnels de la filière ayant répondu aux demandes d'entretiens de la phase « *Diagnostic* ». Les réponses obtenues ont été plus particulièrement utiles pour consolider les hypothèses identifiées en aval des entretiens individuels et de groupe.

Le second¹¹, envoyé dans l'ultime partie de l'étude, a été adressé à un panel 73 personnes : cadres dirigeants, chefs de service, cadres de proximité et agents de la filière. Il a plus particulièrement été orienté sur la consolidation des préconisations telles qu'elles avaient émergé des travaux antérieurs.

IV - Travaux de terrain

A – La pré-enquête et l'enquête : quatre départements témoins

Quatre départements ont été choisis par le GEFE pour constituer un échantillon aussi significatif que possible de la diversité des situations socioéconomiques et institutionnelles dans lesquelles travaillent les personnels de la filière « *Secrétaires et assistantes* »

Les départements de Côté d'Or, du Lot, de la Manche et du Rhône sont apparus pertinents car ils combinaient des contextes très variés et la présence sur leurs territoires de l'ensemble des structures dans lesquelles oeuvrent les personnels de la filière : services départementaux, services régionaux, établissements d'enseignement technique agricole, établissements d'enseignement supérieur (agronomique et vétérinaire).

⁹ Ces observations ont été réalisées par Hélène Delahaye et ont fait l'objet d'un mémoire de DEA (Université de Marne la Vallée – Ecole Nationale des Ponts & Chaussées) « *Les pairs, l'ingénieur et l'agriculteur* » : mémoire accessible sur le site de l'OMM :

H:\Site 2005\documents\et_emploi\agents_adm_sea_memoire_dea_Hhdelahaye.doc

¹⁰ Cf. Document annexe IV

¹¹ Cf. Document annexe V

B – La phase prospective : identification de scénario

Elle a été conduite auprès d'agents dans les entretiens de groupe réunissant des secrétaires et assistantes en poste dans les départements de Loire-Atlantique, de Haute Marne et du Puy de Dôme. Elle a été complétée par des entretiens individuels auprès d'un panel de cadres dirigeants en responsabilité tant au niveau déconcentré et que central. En outre, les organisations représentatives des personnels ont été auditionnées.

C – L'identification des recommandations

Celles-ci ont plus particulièrement été formulées par :

- les agents lors d'entretiens de groupe,
- les cadres dirigeants et les représentants des personnels,
- les membres du panel sollicités par le second questionnaire.

La multiplication des outils de recueil de données et la mise en débat des résultats intermédiaires a été volontairement valorisée afin de pouvoir mettre à la disposition des membres du GEFE des informations et propositions d'action consolidées. En outre, lors des trois réunions de cette instance des points de vigilance et des pistes d'investigations ont été formulées. Elles ont été prises en compte au mieux des possibilités par les chargés d'études et trouvent leur aboutissement dans le présent document.

Chapitre III

Profil et regards croisés sur les situations professionnelles des secrétaires X assistantes

Les directions et établissements des quatre départements ont fournis des données quantitatives qui permettent de mieux connaître l'échantillon de secrétaires assistantes en postes dans les quatre départements retenus.

Le choix a été fait d'appréhender le groupe cible par le biais des ETP ,ce qui permet de disposer d'une représentation précise de la répartition par emplois types, un agent peut en effet sur son ETP annuel occuper un poste de secrétaire classique et de gestionnaire de dossiers, et sur une fraction de l'année un poste de gestionnaire de proximité

Sur cette base, une photographie du panel selon des critères quantitatifs apparaît (section A). Ces données sont complétées et approfondies par les résultats d'un questionnaire proposées aux secrétaires -assistantes des quatre départements (CF annexe X), l'exploitation de ces données nous donne leur regard sur leurs situations professionnelles . (section B)

Par ailleurs ces données sont à mettre en relation avec les informations recueillies auprès du groupe métier national constitué de 76 personnes qui a rassemblé 25% de cadres supérieurs, 25% de cadres opérationnels et 50% de secrétaires assistantes,

A La répartition de l'effectif étudié

1 La répartition par secteur d'activité , emplois types. et catégories

Les secrétaires assistantes sont principalement affectées dans les DDAF (56,3 %) puis dans les établissement d'enseignement (31 %) et enfin dans les DDSV (12,3 %) ; tous secteurs confondus elles occupent principalement des emplois de :

Gestionnaire de dossiers (42 %)

Secrétaire classique (23%°

Secrétaire assistante (21 %°

Gestionnaire de proximité (9 %)

Secrétaire de direction ou de chef de service (5%)

Toutefois on observe que la répartition par emploi type varie très fortement selon les secteurs d'activités ainsi c'est dans le secteur agriculture que l'on trouve une majorité de gestionnaires de dossiers : 53 % , le pourcentage hors DRAF s'élève à 60% des effectifs ,les secrétaires classiques représentent dans le secteur agriculture 16 % (9% dans les DDAF) et les secrétaires assistantes 19 % . On voit là clairement ,le poids dans les DDAF de la gestion des aides agricoles qui a eu pour effet de confier à des agents administratifs des tâches de gestion et d'encadrement de vacataires.

Dans le secteur de l'enseignement la situation s'inverse la population y est majoritairement secrétaire classique : 31 % de l'effectif , puis secrétaire assistante à hauteur de 26 % et gestionnaire de dossiers (26 %)

Tableau : répartition des différents emplois-types dans les trois secteurs

Si l'on observe la population selon sa catégorie statutaire et tous secteurs confondus 73 % relèvent d'un grade de la catégorie C ,et 27 % de la catégorie B .Il faut noter que dans les directions et établissements des secteurs étudiés ,sans aucune exception ,tous les personnels de catégorie B ont pu être classés dans la grille des emplois types. Il est toutefois certains qu'il existe des exceptions à ce schéma (ex agents de catégorie B administratif qui effectuent des missions de contrôle sur le terrain)

L'examen de la répartition des emplois types selon l'appartenance à un catégorie confirme l'hypothèse de départ qui était d'inclure les personnels de cat B .,en effet la classification montre que l'on retrouve des personnels de catégorie B dans les cinq catégories d'emploi. On constate à titre d'exemple et tous secteurs confondus que 5% des secrétaires classiques sont des agents de cat B .Toutefois les personnels B sont dans tous les secteurs très majoritairement des gestionnaires de proximité :64,7 % dans l'enseignement, 49 % dans le secteur vétérinaire, 68 % ans le secteur agriculture (86 %dans une DDAF)

Tableau : répartition des emplois types par catégories

Paragraphe 2 : Répartition par âges et selon la durée d'ancienneté dans le poste

Tous secteurs confondus, 56 % de la population des secrétaires assistantes a 45 ans ou plus : ce chiffre est très proche du pourcentage (53%) de l'effectif total géré par le ministère de l'agriculture ayant 45 ans ou plus (cf bilan social 2003)

Tableau : répartition par âges : toutes structures confondues

La comparaison de la répartition de l'effectif par secteur ne montre pas d'écarts

significatifs ,tel n'est pas le cas d'une comparaison par départements qui montre des situations très contrastées. A titre d'exemple dans les services déconcentrés du Lot 31 % de l'effectif à plus de 55 ans et 8% moins de 35ans ,dans la Manche c'est 25 % de la population du secteur agriculture qui a moins de 35ans et 14 % plus de 55ans.

Une distinction apparaît toutefois par secteur quant,on observe la répartition par emplois types des moins de 35 ans .

Dans le secteur agriculture 63,2% des moins de 35 ans sont gestionnaires de dossiers ,51 ,7 % dans le secteur vétérinaire et 25 % dans le secteur enseignement ; 11 % assurent des fonctions de secrétaires classiques dans le secteur agriculture , 43 % dans le secteur vétérinaire et 33 % dans l'enseignement. Là encore les conséquences de la réforme de la PAC et des effets des crises sanitaires ont conduit les structures à affecter la population nouvellement recrutée sur des tâches de gestion .

Paragraphe 3 : répartition en fonction de la durée d'ancienneté dans le poste

Tableau répartition en fonction de la durée dans le poste

On constate dans les trois secteurs une population qui soit a majoritairement au plus 5 ans d'ancienneté dans le poste soit qui compte plus de 10 ans dans ce poste .A titre d'exemple dans le secteur vétérinaire 36 % de l'effectif compte plus de 10 ans dans le poste et 56 % ont au plus 5 ans d'ancienneté.

Les recrutements intervenus dans certains secteurs n'expliquent pas seuls ces chiffres, qui sont également le résultat du poids de structures jeunes du type ou le « turn-over » est plus important.(CF para 2)

Enfin ces données montrent également que l'absence présumée de mobilité de cette filière tient plus sûrement plus de la représentation que de la réalité .Certes il s'agit le plus souvent de mobilités fonctionnelles internes à la structure d'appartenance ou plus rarement des mobilités de secteur à secteur dans un même zone géographique ,mais de nombreux interviews montrent que la mobilité est un moyen de renouveler l'intérêt au travail et (ou)de connaître un domaine nouveau .

Extraits d'interviews :

« je ne me vois pas rester au service environnement jusqu'à la retraite ,j'ai 53 ans. Les chefs de service devraient être plus incitatif et nous encourager par ex à changer de secteur entre DDAF et DDSV. »

« j'ai 26 ans ,pas de contrainte familiales et je n'hésiterai pas s'il le faut à changer de département si je trouve un poste plus intéressant ,ici pour l'essentiel mon travail c'est de la saisie répétitive »

« au bout de 10 ans même si le travail est intéressant on a envie de faire autre chose et à 50 ans je n'exclus pas une mobilité géographique »

« je commence à m'ennuyer dans mon poste , mais je n'envisage pas de changer d'établissement j'ai 53 ans et je regrette de ne pas avoir fait au moins une mobilité

d'établissement : c'est une erreur »

Pour l'avenir les secrétaires assistantes sont plutôt convaincues que la réorganisation des services de L'Etat leur apportera des opportunités sans avoir à changer de lieu de vie

« je souhaite changer complètement de milieu de travail , je voudrais travailler dans un lycée agricole ou dans un lycée de l'Education Nationale pour avoir un contact avec des jeunes, je pense qu'il faut bouger et voir ailleurs »

« je souhaite à l'avenir demander un poste dans le secteur social en DDASS ,en DDTEFP ou au conseil Général ».

Le secteur social correspond d'ailleurs aux attentes de plusieurs personnes rencontrées.

B Les secrétaires assistantes :quel regard sur leurs situations professionnelles ?

32 % de la population échantillon des secrétaires assistantes a répondu au questionnaire proposé (CF annexe) qui s'articule autour des problématiques suivante : activités exercées , compétences ,relations au travail , leviers d'évolution les taux de réponse pour le groupe national sont de 71 % pour les secrétaires assistantes ,79 % pour les cadres de proximité ,et 100% pour les cadres dirigeants.

Avant d'examiner les réponses données ,il est utile de se pencher sur le profil des personnels ayant répondu. Au questionnaire envoyé dans les 4 départements tests .

Paragraphe 1 La panel des 4 départements qui a répondu :Quelles caractéristiques ?

42 ,3 % ont une ancienneté dans le servie public inférieure à 10 ans, 45 %ont occupé au moins trois emplois dans le service public, 47 % ont au moins un bac +2 ,seul 12% de l'effectif à un niveau de formation initiale correspondant à une fin de cycle 1.

C'est donc plutôt une population diplômée ,jeune et dynamique qui a renvoyé le questionnaire.

Tableau en % niveau de formation initiale

Paragraphe 2 Regard sur les activités.

Pour 63 % de la population l'activité s'exerce dans une unité d'affectation (service, bureau ,cellule) qui a plutôt et en priorité une finalité administrative.

Toutefois 88 % pensent que des savoirs techniques sont parfois mobilisés par les personnels de la filière administrative et que cette tendance ira en se renforçant. Cette vision est partagée par 78,5% des cadres supérieurs interrogés et par 100 % des cadres opérationnels consultés.

94 % des secrétaires assistantes sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation « *certaines personnels administratifs amenés à traiter de questions techniques ont acquis une identité technico-administrative* » cette vision est partagée par 91% des cadres opérationnels ,pour les cadres supérieurs 43 % sont tout à fait d'accord et 50% plutôt d'accord

Pour les secrétaires assistantes les activités actuellement pratiquées le plus fréquemment sont la saisie de données (13%),le classement (12%),la gestion de dossiers 12 %, le courrier12% le suivi de dossiers 11% .

Les activités émergentes pointées sont le suivi de dossiers (22%) l'organisation de réunion (21%) , le traitement de l'information (11%), l'encadrement de proximité (11%)

A leurs yeux les activités qu'elles assument et qui sont les plus importantes pour les cadres

sont :

Le suivi de dossiers (33%)

La gestion des dossiers (24%)

La gestion des appels téléphoniques (accueil ,orientation ,renseignements)24%

Le traitement de l'information (21%)

Au travers de ces réponses on peut rattacher ces activités autour des deux fondamentaux du métier :d'une part l'administration de données ,le traitement de l'information (quelle que soit la nature de l'information)et d'autre part la communication voire la médiation entre acteurs d'un processus externe ou interne

Les activités jugées émergentes et (ou)qui sont estimées importantes pour les cadres sont effectivement celles que les cadres supérieurs et les cadres opérationnels considèrent comme prioritaires

Extrait d'interviews

« *aujourd'hui on ne devrait trouver que des assistantes qui suivent des dossiers ,qui sont des vraies collaboratrices pour le cadre ,capable d'anticiper ,d'être autonome ,de traiter l'information ,de répondre aux demandes* » cadre dans un EPLA

« *l'équipe a besoin d'une assistante qui optimise le service rendu, c'est quelqu'un qui connaît la réglementation ,les dossiers ,qui en amont nous aide à préparer les visites ,qui fait de la recherche documentaire* » cadre dans une DDSV

« aujourd'hui toutes les secrétaires assistantes sont des chargés de dossiers, elles ont en charge la totalité de la procédure du traitement d'une aide, elles maîtrisent 95 % du dossier, je n'interviens que pour la signature ou pour les litiges, les agents sont responsables de leurs dossiers , elles sont capables d'instruire la demande, de communiquer avec les agriculteurs et les organismes, de décortiquer le dossier et de proposer des solutions si besoin » chef de SEA DDAF

Interrogées sur les conditions d'exercice de leurs activités les secrétaires assistantes considèrent très majoritairement que les activités sont exercées dans un contexte d'autonomie 34% affirment en effet avoir beaucoup d'autonomie et 50% du panel dit en avoir plutôt. Quant à l'avenir 78% souhaitent conserver l'état présent. En ce qui concerne la capacité d'entreprendre spontanément 53 % estiment avoir plutôt cette possibilité et 20% pensent disposer d'une capacité importante , un quart de la population souhaiterait avoir plus. de possibilités quant à la prise d'initiative

Para 2 les compétences

Aujourd'hui pour bien remplir les missions le panel estime qu'il y a trois compétence clés à maîtriser : l'utilisation et la maîtrise des logiciels bureautiques (33% des réponses,) les technologies de l'information et de la communication (21 %) ; enfin la parfaite connaissance de la structure.

Sont pointées comme devant faire l'objet d'un renforcement les compétences suivantes :

- expression écrite (15 %), la
- connaissance de la structure (12%),
- communication orale (10 %)
- connaissances techniques.(9 %)

Les cadres et en particulier les cadres supérieurs insistent tout particulièrement sur deux aspects liés à la montée en puissance de l'utilisateur acteur .

D'une part Il y a lieu en priorité de renforcer la capacité à informer ,à communiquer ,à être capable de faire face aux multiples demandes exprimées par écrit ,par téléphone ou en face en face

D'autre part et à partir du constat que les courriers de réclamations ,les interventions d'élus ainsi que les recours de premier niveau (recours gracieux ,hiérarchiques) se développent il faut développer la culture et les compétence juridiques. Ce qui est attendu est un développement des connaissances en matière des procédures administratives ,de la réglementation applicable , du droit administratif général permettant aux personnels administratifs d'avoir la capacité de préparer des projets de réponse aux recours.

Au delà de l'aspect curatif un développement de ce type de compétence correspond à un souhait de sécurisation des actes administratifs et donc de l'amélioration du service rendu à l'utilisateur

L'outil privilégié pour faire évoluer les compétences est la formation interne dite aussi formation sur site, le partage d'expérience entre assistante, la création de réseaux apparaissent également comme des moyens d'apprentissage à privilégier

Graphique les moyens d'évolution des compétences

Para 3 les relations de travail

Avec les collègues.

Les relations sont estimées très majoritairement plutôt bonne et ceci avec l'ensemble des acteurs : autres personnels administratifs, ingénieurs, agents techniques. Les relations qui à plus de 10 % sont perçues comme plutôt pas bonne ou pas bonne du tout concernent les ingénieurs de la structure (13 %), les agents techniques de la structure (11,5%) , par ailleurs 11 % de la population ayant répondu estime n'avoir aucune relation avec les ingénieurs de la structure, ce chiffre passe à 4% pour les ingénieurs de l'unité de travail.

En cas de problème le premier recours à qui de l'aide sera demandé est un agent administratif de la même structure (44 % des réponses) ou le N+1 (28%), 14 % de la population ne fait appel à personne et déclare se débrouiller seul(e)

Avec l'encadrement

A la question des qualités appréciées chez les cadres sont citées : par ordre de priorité :

- les qualités relationnelles,
- l'écoute, la prise en compte des besoins
- la capacité à déléguer

Devraient être développées :

- l'écoute,
- la capacité à valorisation le travail des agents,
- la clarté des objectifs donnés,
- la capacité à donner les informations utiles dans le travail demandé,

Le groupe national a mis en évidence le rôle du management dans les mesures à privilégier pour accompagner l'évolution des emplois. Pour les cadres opérationnels le management est cité en première priorité, pour les cadres supérieur ainsi que pour les secrétaires assistantes en deuxième priorité

Extrait d'interviews de cadres opérationnels

« la filière des emplois administratifs a connu un déficit de management ,particulièrement dans certains services entraînant une démotivation des personnels , il faut alors redonner confiance , faire vivre une équipe ou chacun a une place importante et complémentaire ; l'efficacité de la cellule repose sur l'entente et la compréhension par tous de cette complémentarité »

-

« pour moi l'essentiel n'est pas la connaissance informatique ,le problème de base c'est un problème de savoir être, c'est l'absence de prise d'initiative ,l'absence d'autonomie. Deux phénomènes sont donc importants le recrutement et le management. J'insisterai sur le management car il est possible d'améliorer ce savoir être en accompagnant la prise d'autonomie et en s'intéressant aux tâches des agents ..et là un déclic se produit, on sent un regain d'intérêt. Pour tout dire la difficulté à surmonter est le ressenti de dévalorisation, en tout cas dans notre secteur. Ce ressenti est ,il faut oser le dire, explicable par les attitudes de castes d'autres catégories de personnels, il ne faut pas se voiler la face ,dans certains secteurs il y a des barrières très fortes ,l'administratif est vécu comme se situant au bas de la pyramide....et les personnels le ressentent alors dans ce contexte cultiver l'esprit d'autonomie et d'initiative est une prouesse »

Avec les usagers

66 % des agents disent avoir des relations très fréquentes ou plutôt fréquentes avec les usagers , 33 % pensent que dans l'avenir ces relations seront plus fréquentes, seuls 13 % des agents envisagent une diminution de ces contacts.

Le vécu de la relation est largement vécu sur un mode positif , les usagers sont avant tout une source d'information et de valorisation, voire une source d'apprentissage , l'affirmation selon laquelle ils seraient plutôt une source de fatigue et de stress est citée en dernière position.

Extraits d'interviews :

« Les relations avec les usagers sont de bonne qualité ,90% des échanges sont sur un mode positif »

« les relations avec les usagers sont courtoises, les réactions agressives sont très rares mais les usagers sont de plus en plus exigeants »

« les représentants des entreprises et des communes sont toujours corrects mais ils connaissent de mieux en mieux les procédures de marché et ils n'hésitent plus à nous amener au tribunal administratif donc la relation est plus délicate et plus dure à gérer »

« maintenant je peux me consacrer plus à l'écoute des agriculteurs pour un rôle de conseil , et c'est gratifiant »

« bien sur il y a des conflits mais au fil du temps on sait comment les prendre ,on a

l'habitude »

« les usagers c'est les parents d'élèves , ça se passe généralement bien ,dans tous les cas je n'oublie jamais que derrière un dossier papier il y a des personnes et des familles qui sont quelque fois dans de grandes difficultés financières »

Insertion HISTOGRAMME q15

82 % des secrétaires assistantes et 71,5 % des cadres estiment que « les demandes des usagers seront un facteur déterminant dans l'évolution des emplois de la filière administrative » d'où les conséquences qui en sont tirées en terme de compétence à renforcer

Mais au final quel est le levier le plus important au regard de l'activité professionnelle ?

- avoir de l'intérêt dans le travail 95 %
- travailler dans une ambiance agréable 92 %
- pouvoir organiser le travail dans une ambiance autonome 74 %
- la reconnaissance financière des efforts 57 %
- pouvoir acquérir de nouvelles qualifications 54 %
- les relations avec l'encadrement 52 %
- les relations avec l'utilisateur 50 %
- la reconnaissance autre que financière 43 %

Cet ordre donné par un panel de secrétaires assistantes est à peu de chose près celui que l'on retrouve dans les enquêtes relatives aux facteurs de motivation et quel que soit le statut des individus .A titre d'exemple suite à une enquête relative aux éléments qui influencent les jeunes diplômés pour accepter un emploi les réponses sont les suivantes ☺cf APEC et conférence des grandes écoles .le Monde 12/10/2004

- 1-l'intérêt des missions
- 2-l'ambiance de travail
- 3-les perspectives d'évolutions
- 4-l'autonomie accordée
- 5-l'équilibre vie privée, vie professionnelle
- 6-le salaire
- 7- le fait que ce soit un CDI
- 8 les possibilités de se former.

Facteurs d'évolutions

Appréhender les facteurs pouvant faire évoluer mais plus encore transformer les emplois de secrétaires et assistantes implique d'abord de se déprendre d'une optique qui accorderait aux seules variables techniques un rôle moteur.

L'analyse des propos recueillis auprès des secrétaires et de leur encadrement nous invite à adopter une vision plus globale. Outils et dispositifs technologiques de traitement de l'information ont eu un rôle significatif dans l'émergence et le développement des emplois de secrétaires et sous-estimer leur impact dans le futur constituerait donc une impasse. Mais nos interlocuteurs ont mis en avant d'autres variables. Ils ont, chacun à partir de leurs positions professionnelles et de leurs expériences, mis l'accent ici sur les missions qui seront dévolues demain aux services publics, là aux attentes formulées d'ors et déjà par leurs interlocuteurs, plus loin sur les modifications probables des modes de travail des équipes dans lesquelles ils sont engagés.

Des dimensions démographiques ont été souvent évoquées. La présence de plusieurs générations de secrétaires et assistantes dans les services et l'évocation régulière du départ prochain en retraite des personnels recrutés au tournant des années 1965 – 1975, éclairent ces références. Celles-ci furent parfois liées à des interrogations quant aux effectifs futurs, au « *taux de remplacement* » en lien avec les priorités de la fonction publique d'Etat ou à l'impact de la LOLF sur la structure des emplois des institutions publiques.

Par ailleurs, des dimensions plus culturelles ont assez systématiquement été mises en avant. Nombre de nos interlocuteurs considèrent que ne peut pas être éludée l'élévation quasi systématique des qualifications des secrétaires et assistantes intégrées depuis plus de quinze ans dans les services. D'autres mettent en avant « *l'arrivée, en nombre, dans les services d'agents d'origine urbaine* ». Pour eux, ceux-ci remplacent souvent des collègues ayant, sinon des « *racines agricoles* », du moins des « *références rurales* ».

Plus largement enfin, des méthodes de travail plus ancrées dans des collectifs, des équipes ou des « *groupes projet* » ont été mises en avant. Ces modes organisationnels effacent une image : celle dans laquelle à tout cadre, quelque soit la nature de ses responsabilités, était associé « *sa* » secrétaire.

En analysant les propos des personnes sollicitées, nous avons fait apparaître quatre modèles socio-historiques. Pour chacun d'eux a été mis en avant les politiques publiques et les choix organisationnels dominants au sein des services publics. Ces caractéristiques dont certaines sont parfois encore à l'œuvre et dont les plus récentes marqueront le futur permettent d'identifier un emploi – type emblématique de chacun de ces quatre modèles.

A la secrétaire – dactylographe des années 1960 – 1980, a succédé la secrétaire bureautique qui a marqué la décennie 1980 – 1990. La fin du vingtième siècle a vu émerger la secrétaire – assistante oeuvrant résolument pour un collectif de cadres. A l'horizon des années 2010 – 2015, c'est sans doute une secrétaire assistante gestionnaire de données et à l'identité professionnelle technico-administrative qui constituera l'emploi – type de référence.

I – Les années 1960 - 1980

Après la Reconstruction du pays (1945 - 1955), l'État demeure l'un des moteurs essentiels de la modernisation. Durant la seconde partie de ce que nombre d'économistes ont nommé les « *Trente glorieuses* », le Plan constitue: « *Une ardente obligation* »¹² et l'État affiche une volonté « *colbertiste* ». Les politiques publiques sont majoritairement portées par le niveau central des administrations et les « *services extérieurs* » sont globalement identifiés comme des entités en charge d'exécuter les directives nationales.

Le marché commun voit le jour le 1^{er} janvier 1957. Il va être un formidable levier pour toute l'agriculture française. « *L'Europe verte* » sera un authentique laboratoire au sein duquel sera réalisée une grande partie de l'apprentissage collectif qui conduira à l'union des nations d'Europe. Les lois relatives à la modernisation de l'agriculture et au développement de l'enseignement agricole (1960 & 1962), puis les textes créant les Directions Départementales de l'Agriculture (1964) marquent ces deux décennies.

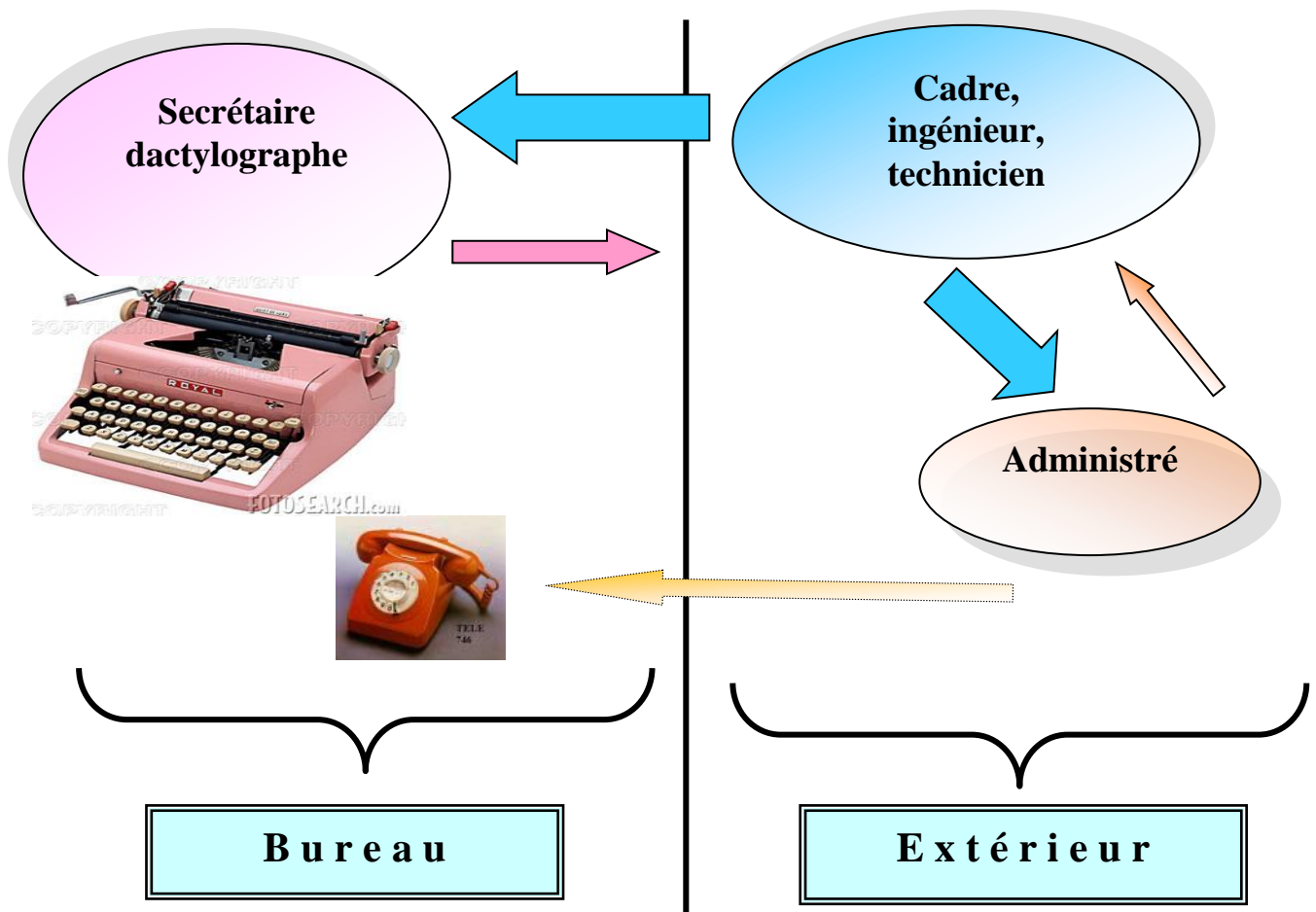
La fonction publique procède à d'importants recrutements de fonctionnaires et d'agents contractuels. En effet, la croissance économique du pays apparaissant comme une donnée stable, elle favorise les anticipations.

Le PNB français ne croit-il pas de 5 % par an avec une régularité qui ouvre la porte à tous les projets ?

¹² Déclaration du Général de Gaulle sur « *l'ardente obligation* » du Plan, le 8 mai 1961.

Au cœur de cette croissance économique, la France, à l'unisson de la plus part de ses partenaires économiques, fait confiance au modèle taylorien¹³ fondé sur la division du travail. Ce mode d'organisation qui l'avait emporté dès les années cinquante sur l'artisanat traditionnel dans le secteur de la production de biens, s'impose aussi dans celui des services. A côté de l'ingénieur ou du cadre administratif chargé des activités de conception, œuvre une secrétaire – dactylographe en charge de mettre en forme tous les documents.

L'univers administratif est alors marqué par une répartition des rôles bien établie. Les activités de conception qui se déroulent le plus souvent « *sur le terrain* » sont assurés par l'encadrement. Celui-ci s'efforce d'anticiper sur les attentes des administrés en mobilisant son expertise technique et sa bonne connaissance des modes de financement publics. Au « *bureau* », la secrétaire – dactylographe assure les tâches administratives dont la prise des messages téléphoniques qu'elle transmettra fidèlement à « *son* » responsable dès son retour. Cette modalité de travail s'avère en outre particulièrement clivée en terme de genre. Les cadre sont presque exclusivement des hommes et des femmes assurent les tâches de secrétariat.

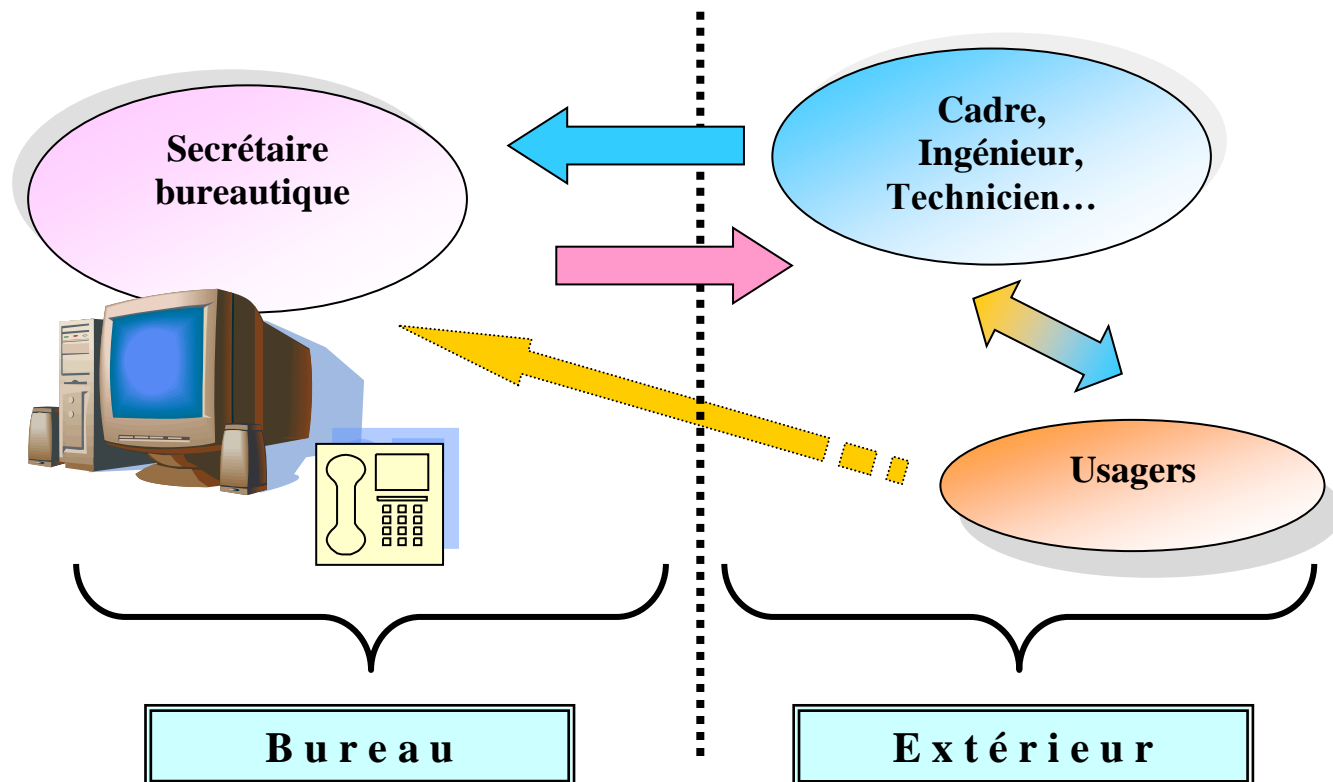


¹³ Cf Charles W. Taylor, concepteur de l'organisation scientifique du travail.

II – Les années 1980 - 1990

L'État français poursuit sa mobilisation pour faire face à l'après choc pétrolier¹⁴. Nombre de responsables considèrent alors que la crise est de nature conjoncturelle et que « *la sortie du tunnel* » ne peut être que proche. La montée durable, voire inexorable, du chômage préoccupe tous les acteurs de la vie économie et sociale. Cette situation provoque l'arrivée des premiers « *sur - diplômés* » dans la fonction publique. La France connaît une première série de lois de décentralisation (1982-1983). Progressivement, l'État s'engage dans le « *faire - faire* » et moins dans le « *faire* ». La montée en puissance des conseils régionaux conduit le ministère en charge de l'agriculture à structurer ses échelons régionaux. Ainsi, les Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt voient-elles le jour en 1984.

Parallèlement est promulgué un nouveau statut de la fonction publique et le Premier ministre, Michel Rocard signe une circulaire relative à la modernisation du service public¹⁵. Ce texte place de manière très explicite l'accueil et le service aux usagers au cœur des critères d'évaluation des institutions publiques. A cette fin, le management participatif et les « *groupes d'expression* » irriguent les services publics. C'est dans cette période que surgissent dans les services les premiers ordinateurs. Parfois précédés de quelques machines à écrire à mémoire, ils vont bouleverser les relations entre cadres et personnels de secrétariat.



¹⁴ Le premier choc pétrolier (1973) sera suivi d'un second (1975).

¹⁵ Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public - Premier ministre : JO du 24-02-1989.

L'ordinateur sera approprié d'abord par quelques secrétaires qui vont faire le pari que la maîtrise de ses fonctionnalités va les libérer que la « *tyrannie* » de la frappe, activité qui occupait jusqu'à 50 % de leur temps. La plupart des cadres hésitent voire se tiennent résolument à l'écart des claviers, symbole d'activités d'exécution.

Un partage des rôles plus équilibré s'instaure. Ingénieurs, cadres et techniciens sont conduits à coopérer plus explicitement avec les secrétaires. Celles-ci acquièrent en quelques années un authentique pouvoir dans la gestion des courriers, la mise en forme de rapports, la création des premiers tableaux...

Des observateurs attentifs mettent en évidence que les relations interpersonnelles entre cadres publics et usagers se modifient. Leur caractère unilatéral, caractérisant les liens observés lors des années soixante dix, fait place à des amorces de dialogues que consolide le poids croissant des élus locaux dans le paysage institutionnel français.

De la même manière, la division entre le monde du « *bureau* » et celui de « *l'extérieur* » s'avère plus perméable. Le modèle taylorien paraît avoir atteint ses limites. Nombre de personnels administratifs et notamment les plus récemment recrutés affirment leurs capacités à prendre en charge de manière plus autonome les missions qui leur sont confiées.

III – Les années 1990 - 2005

Les gouvernements successifs tiennent un discours assez unanime. Ils affirment que la priorité doit être donnée à « *Moins d'État, mais mieux d'État* ». Par ailleurs, la mondialisation des échanges et l'interconnexion des économies des grands pays conduit un Premier ministre à considérer que « *L'État ne peut pas tout...* »¹⁶

Par ailleurs se développent des interrogations sur le positionnement de l'État et le développement de l'évaluation des politiques publiques. En écho aux « *crises* » : transfusion sanguine et Encéphalopathie Spongiforme Bovine notamment, le principe de précaution¹⁷ et les « *Démarches Qualité* » acquièrent une place croissante dans le pilotage des politiques publiques.

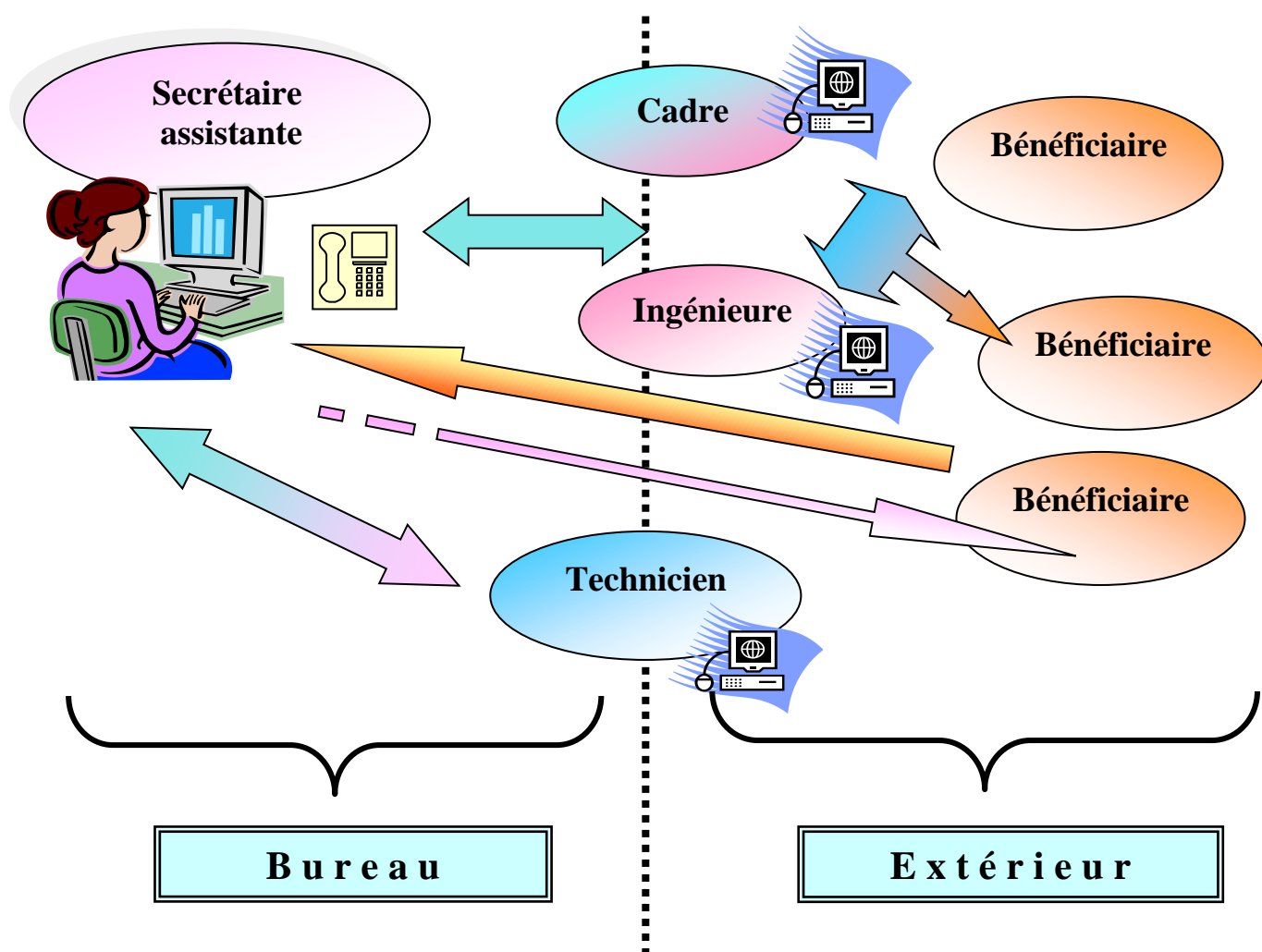
Un encadrement plus strict des dépenses de l'Etat conduit à partir de cette décennie à la stabilisation des effectifs au sein de la fonction publique.

La société française fait expressément le pari des « *autoroutes de l'information* » ; la « *Révolution Internet* » va s'engager à un rythme que peu d'observateurs auraient pu imaginer.

¹⁶ Cf. Propos du Premier ministre, Lionel Jospin (2001) suite à l'annonce de délocalisations dans le secteur des pneumatiques.

¹⁷ « *Le Principe de précaution* » Rapport au Premier ministre Philippe Kourilsky & Geneviève Viney Paris; Editions Odile Jacob & La Documentation française; 2000; 405 pages.

La nouvelle Politique Agricole Commune (1992) conduit à d'importantes réformes organisationnelles au sein des services déconcentrés du ministère en charge de l'agriculture. Ceux-ci sont invités à développer des politiques au plus près des situations économiques et sociales locales. Les « *projets de service* » et les « *projets d'établissements* » vont dès lors formaliser les engagements des entités territoriales. La fin d'un modèle unique d'organisation des services est engagée.



La notion d'usager s'efface au profit de celle de « *bénéficiaire* ». Ainsi, l'individualisation du suivi de l'action publique s'impose peu à peu. Cadres et ingénieurs ont le souci constant de présenter les orientations des politiques publiques avec un souci pédagogique. Ici ou là, des normes collectives « *ad-hoc* » inscrites dans un cadre national global sont construites. La responsabilisation des acteurs locaux devient la norme. Par ailleurs, chaque cadre dispose d'un ordinateur personnel qu'il utilise de manière différenciée : ici dans une fonction de « *traitement de texte brut* », là en mobilisant des fonctions de calcul, de cartographie ou de gestion comptable.

Le bénéficiaire d'une politique publique hésite de moins en moins à entrer en contact avec la secrétaire - assistante dont il connaît à présent le nom et les coordonnées.

Pour un traitement optimisé de son dossier, celle-ci ne s'interdit pas de le joindre.

Les techniciens sont conduits à assurer une part croissante du suivi et de la supervision de premier niveau des procédures. Certains regrettent, parfois avec une certaine amertume, le temps où ils étaient « *plus près du terrain* ». Ce faisant, nombre d'entre eux sont amenés à coopérer très étroitement avec les secrétaires – assistantes. Celles-ci acquièrent ainsi une culture technique avérée qui les conforte dans leurs relations avec les bénéficiaires. Cette acculturation rend encore plus aisée leurs relations avec l'encadrement qui tend à se féminiser.

Cependant, certaines secrétaires – assistantes évoquent un sentiment d'isolement au sein de leur univers de travail. Certaines vont alors utiliser la messagerie électronique pour nouer, avec des collègues parfois fortement distantes, des relations d'entraide et de conseil.

La question de la reconnaissance des activités accomplies qui avait plutôt été seconde dans la décennies précédente resurgit.

IV – Les années 2005 – 2015

Quelles seront les axes majeurs des politiques publiques de demain et quelles en seront les conséquences sur les secrétaires et assistantes ?

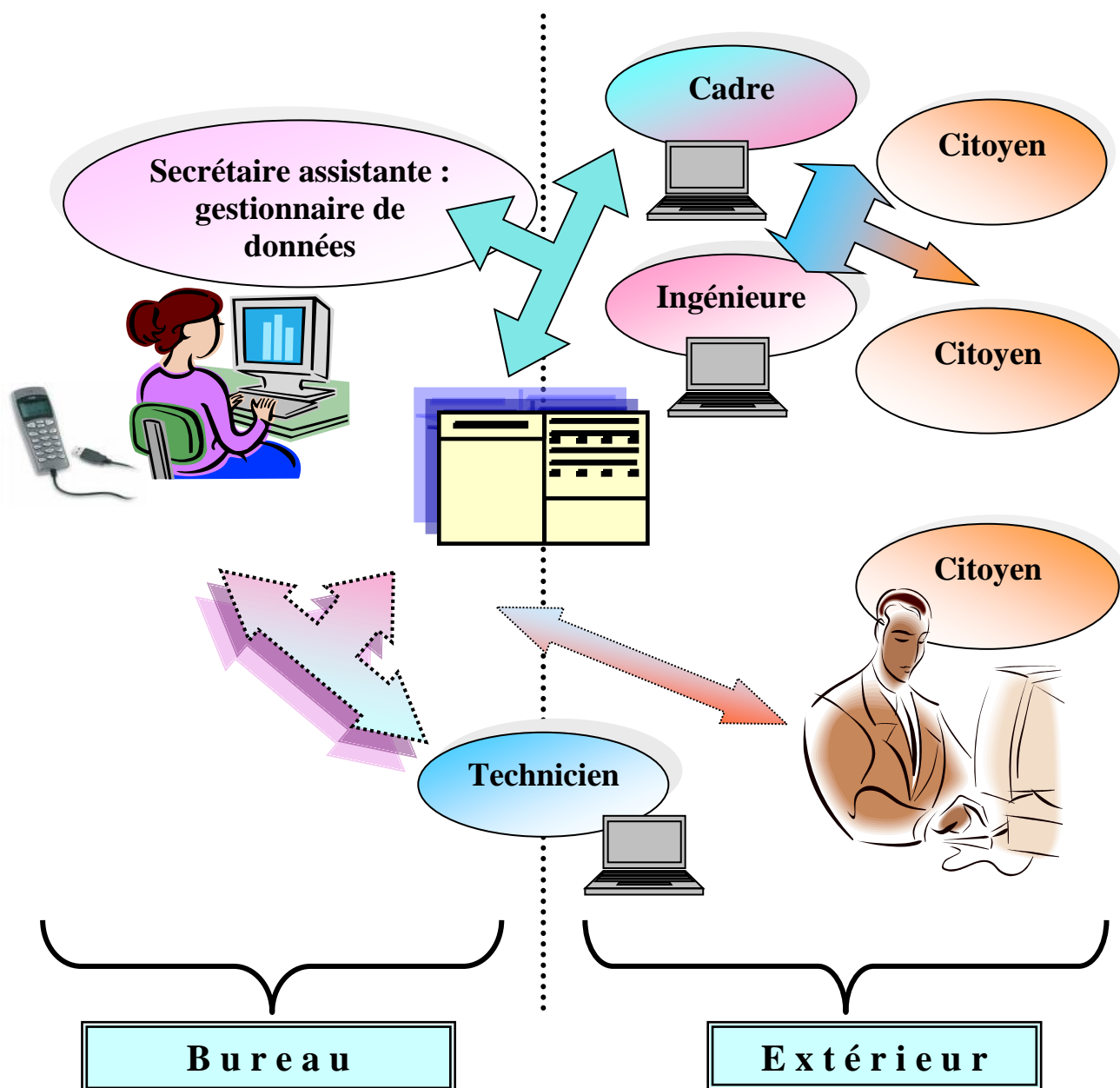
L'État s'engagera plus résolument que par le passé dans une posture d'Etat « *stratège* » dans un contexte de mondialisation généralisée des échanges de biens et de services. En aval de la ratification du protocole de Kyoto par un nombre croissant d'Etats, le développement durable de la planète paraît devoir s'imposer. L'Union européenne avec la mise en place de la conditionnalité des aides s'y est engagée avec les accords de Luxembourg. Ceux-ci formalisent jusqu'en 2013 les modalités d'appui à l'agriculture. Il paraît peu probable qu'au terme de cet accord les nations européennes opèrent un retour vers des politiques productivistes.

L'action de l'État se centrera sur le respect des normes et la mise en œuvre de l'équité socioéconomique. Un Etat régulateur et régalien devient la référence majeure dans les pays entrés dans un développement post-industriel. Celui-ci se caractérisera par une activité économique centrée de moins en moins sur la transformation de la matière. Le travail « *sur autrui* » : soins à la personne, éducation, services marchands... prendra une place majeure. Enfin, l'égalité des genres dans le travail, y compris pour des emplois à forte responsabilité, sera enfin une réalité.

Quant à l'agent public, il lui incombera d'incarner au plus près des citoyens la figure d'un Etat régalien. Cette fonction devra en outre être conjuguée avec une posture de médiateur en charge de faire émerger au plus près du terrain des compromis « *ad-hoc* ». Cette fonction de médiation semble en effet la plus à même d'éviter une multiplication extrême des contentieux. A défaut, ne nous serions pas conduits à constater un délitement du « *vivre ensemble* » signe d'un communautarisme source de nombreux maux ?

Les services publics seront durant cette période confrontés à la gestion des départs en retraite des « *baby boomers* » et à la valorisation des principes posés par la loi organique relative aux lois de finances. A une traditionnelle logique de moyens se substituera une logique de résultats portée par des indicateurs de qualité et d'efficacité.

Quant à l'organisation des services, la poursuite des logiques d'actions interministérielles paraît acquise. Ce mouvement prendra des formes différentes : missions inter-services, pôles, regroupements, fusions... mais sera orienté par le double souci : faciliter la vie quotidienne de tous les citoyens d'une part et optimiser la dépense publique d'autre part.



Le citoyen et plus largement tout acteur socioéconomique : agriculteur, entrepreneur, élu territorial, responsable associatif... soit pour le bon aboutissement d'une procédure soit pour la préparation d'une décision qui lui incombe sera plus que jamais à la recherche d'informations actualisées et fiables.

Cadres, ingénieurs et techniciens seront sollicités tant pour leurs savoir-faire spécifiques que pour leurs compétences réglementaires. Les citoyens seront invités à réaliser à distance nombre de formalités. Les informations qu'ils livreront ainsi aux services publics constitueront les matériaux de bases de données. Celles-ci seront progressivement des outils centraux pour la gestion des procédures et pour la préparation d'actions à plus long terme : gestion de l'espace rural, programmation d'actions de prévention d'épizooties, évaluation des besoins pour la formation initiale de jeunes...

La gestion, parfois en flux tendus, de ces données ainsi que leur valorisation impliquera de manière déterminante la coopération de deux grandes catégories de personnels. Les services auront d'une part besoin d'agents disposant d'une culture technique de référence leur permettant de replacer dans leur contexte les données brutes. Un ancrage territorial fort et une connaissance des logiques des acteurs locaux concernés semblent constituer les deux compétences clefs. Des techniciens paraissent *a priori* particulièrement en situation d'assurer ces activités. D'autre part, les services publics devront assurer le traitement de procédures en référence à une logique de « *Qualité* ». Ils auront aussi le souci de valoriser des volumes importants de données brutes. Ces activités paraissent devoir être assurées par des personnels combinant des savoir-faire réglementaires et financiers et les bases d'une culture technique actualisée.

Si des équipements techniques, tels des serveurs, s'avèreront indispensables pour assurer ces activités, la coopération entre personnels disposant de formations différentes mais complémentaires paraît cruciale. Sans elle, il sera difficile d'identifier des indicateurs de gestion, d'optimiser les données disponibles pour orienter et préparer l'action publique à moyen terme et définir avec rigueur l'efficacité de l'activité des services.

La gestion de bases de données et leur mise à disposition tant pour les agents publics que pour les acteurs socioéconomique concernés, notamment par la mise à jour de sites de type « *Intranet* » ou « *Internet* » paraît devoir être la fonction centrale d'un nombre important d'agents administratifs. Cet emploi impliquera non seulement des savoir-faire nouveaux, ou pour le moins consolidés, mais aussi un soutien actif des cadres de proximité.

Quels scénarios et quelle identité professionnelle demain ?

Après avoir présenté sommairement les finalités d'une approche prospective, nous livrerons le détail des trois familles de scénarios mis en évidence au terme des entretiens et des « *groupes métiers* » mis en oeuvre. Nous expliciterons ensuite la diversité des régulations professionnelles que les secrétaires et assistantes auront à réaliser dans leurs activités. Enfin, nous tenterons de caractériser la nouvelle identité professionnelle des secrétaires et assistantes. Cette identité que nous avons qualifié « *d'hybride* » est apparue comme de nature à permettre à ces personnels de répondre aux attentes sociales de leurs interlocuteurs et aux nouveaux modes d'organisation du travail au sein des services et des établissements d'enseignement agricole public.

I – Projection et prospective

Le cahier des charges finalisé par le groupe de la filière d'emplois « *Secrétaires et assistantes en services déconcentrés et en établissements d'enseignement public agricole* » prévoyait expressément la production de scénarios. Identifier des scénarios, c'est s'inscrire dans une approche prospective qu'il convient de distinguer d'une approche par projection.

Quand une institution réalise une projection de ses activités pour mieux organiser son action future, elle fait l'hypothèse que les tendances observées dans un passé proche vont se poursuivre. Elle postule implicitement que son environnement social et économique demeurera stable dans ses caractéristiques majeures. La projection permet alors une gestion optimale des ressources disponibles. Elle va ainsi se doter d'indicateurs de gestion, capitaliser les « *bonnes pratiques* », favoriser l'apprentissage de nouveaux salariés en mobilisant les personnels qu'elle considère comme les meilleurs professionnels...

Cette approche s'avère particulièrement pertinente si le postulat de la stabilité de l'environnement se trouve confirmé. A l'expérience, la projection répond à des questionnements de court terme : quelques semaines, quelques mois...

Sollicitée pour des horizons plus éloignés ou surtout confrontée à des changements socioéconomiques majeurs, la projection perd sa pertinence. Elle produit alors des images du futur erronées et conduit ses concepteurs dans des impasses.

La prospective se distingue largement de la projection. Elle s'inscrit dans un temps « long » : cinq à dix ans et fait l'hypothèse que les caractéristiques socioéconomiques d'après-demain ne seront pas nécessairement celles qui prévalent aujourd'hui. Si elle prend en considération les tendances structurantes, elle va aussi s'attacher aux « *faits porteurs d'avenir* »¹⁸. Par faits porteurs d'avenir, il convient d'entendre des événements, des opinions, des valeurs... aujourd'hui peu significatifs, ou qui ne sont pas en situation d'influencer le système actuel, mais qui vont être identifiés comme capables d'orienter les évolutions à venir.

Si la projection considère implicitement que demain est inscrit dans le présent et le passé proche, la prospective affirme *a contrario* qu'il n'existe pas un avenir pré-écrit. Elle va s'employer à identifier des avènements alternatifs. Avènements qu'elle considère comme pouvant advenir et face auxquels les acteurs concernés vont être amenés à faire des choix. Les scénarios vont mettre en évidence des dimensions volontairement différenciées. Chaque scénario mettra en valeur des avantages ... mais aussi des inconvénients.

La production de scénarios qui seront dans un premier temps volontairement construits en exacerbant leurs différences vise à :

- favoriser des débats entre les personnes concernées afin d'engager chacune d'elles dans une analyse « à froid » des évolutions professionnelles. Cette étape doit permettre à chacun de se préparer aux changements à venir,
- permettre aux commanditaires de la prospective d'identifier les avantages et les limites des « *futurs possibles* »¹⁹ qui ont pu être identifiés,
- faciliter les choix ultimes qui incombent aux cadres dirigeants,
- identifier les critères d'évaluation qui rendront possible un pilotage actif du scénario choisi,
- repérer les moyens qui seront nécessaires pour faire advenir le scénario retenu,

L'analyse rétrospective de ces processus met très souvent en évidence qu'aucun des scénarios présentés ne sera mis effectivement en œuvre. Les institutions vont au contraire – et il faut s'en féliciter – opter pour un scénario qui optimisera les avantages de deux, voire de trois, scénarios.

C'est un tel résultat qui valide, selon nous, la démarche prospective.

¹⁸ Certains auteurs utilisent le terme de « *signaux faibles* ».

¹⁹ Bertrand de Jouvenel forgera ainsi dès 1960 le néologisme « *Futuribles* » : nom donné à la principale revue française de prospective. Il s'agissait déjà pour lui de « *discuter l'évolution des institutions politiques en Europe* ».

II – Trois familles de scénarios

Après analyse des entretiens et des débats qui ont pu être conduits au sein des « *groupes métiers* »²⁰, il est apparu que les scénarios pouvaient être construits autour des trois variables qui semblent déterminer les profils d'emplois de demain : les profils professionnels des cadres, les modalités de travail des cadres et la nature des relations avec les « *usagers* ».

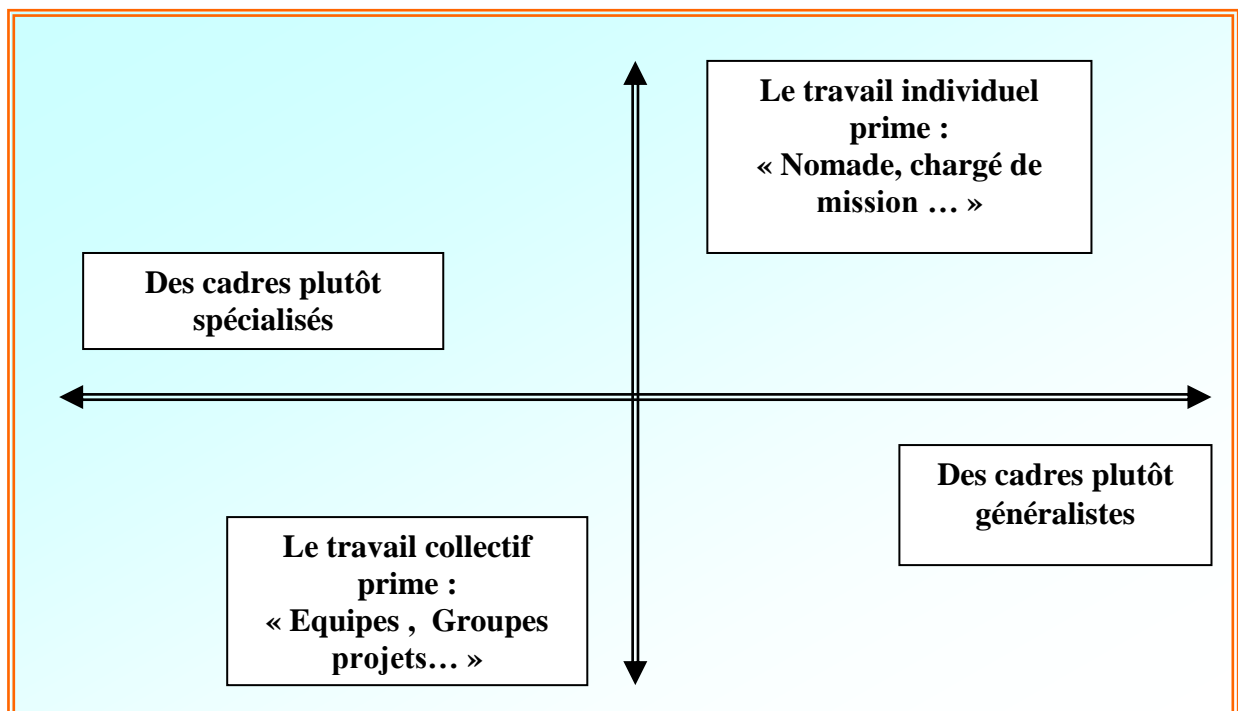
⇒ Les profils professionnels des cadres,
→ soit ceux-ci sont plutôt des spécialistes,
→ soit ceux-ci sont plutôt des généralistes.

⇒ Les modalités de travail des cadres,
→ soit ceux-ci sont plutôt autonomes, « *nomades* » ...
→ soit ceux-ci sont amenés à œuvrer en équipes, en « *groupes projet* »...

⇒ La nature des relations avec les « *usagers* » .
→ soit celles-ci sont plutôt personnalisées,
→ soit celles-ci sont plutôt standardisées.

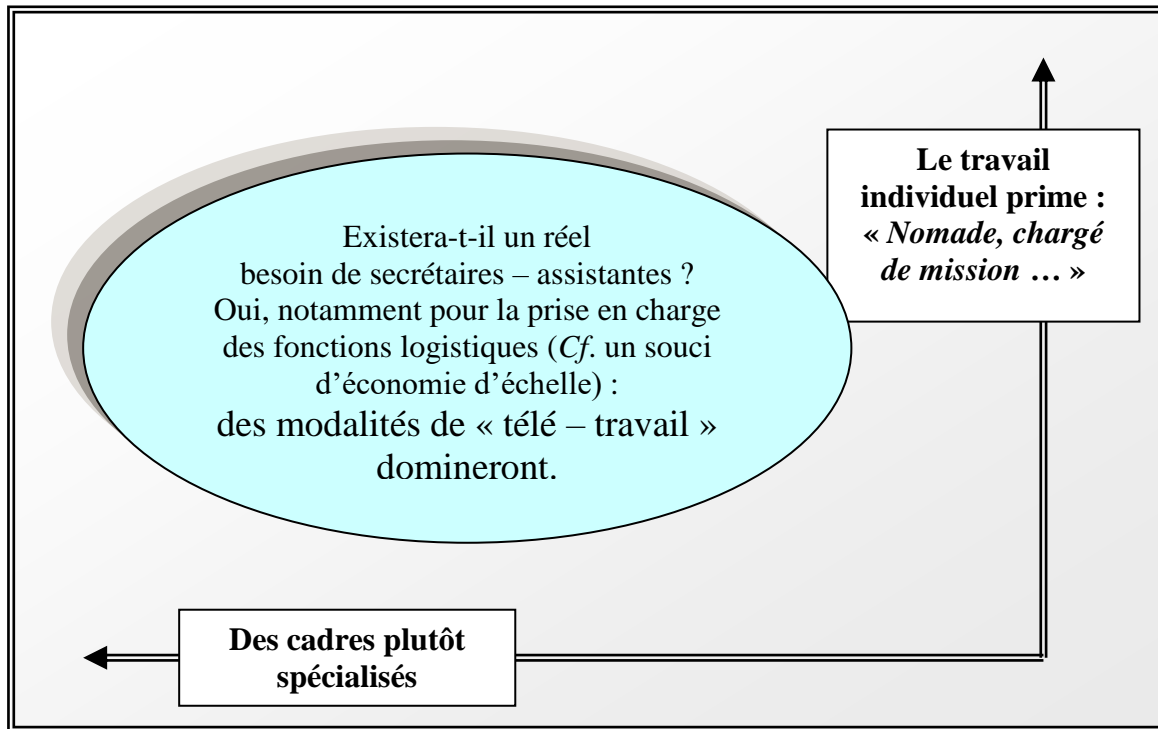
En combinant deux à deux ces trois variables, nous pouvons mettre en évidence trois « *familles* » de scénarios.

A – Première famille de scénarios : elle combine les modalités de travail et les profils des cadres :

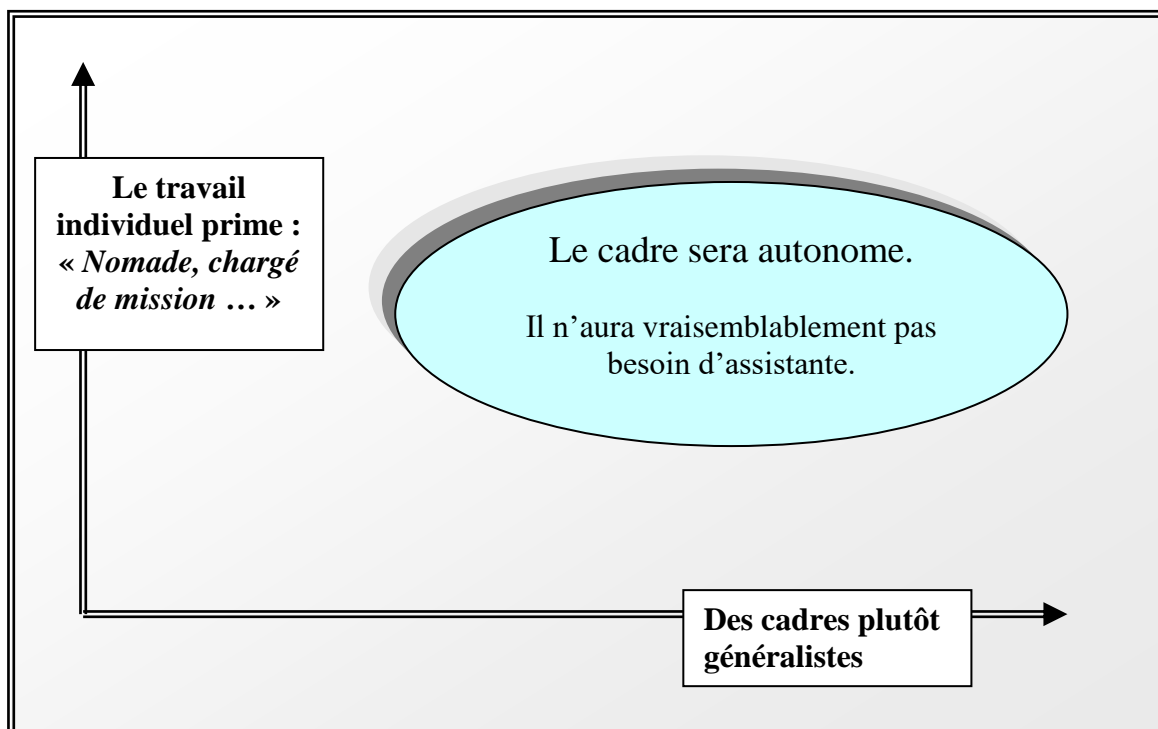


²⁰ Groupes mis en œuvre à Nantes, Chaumont et Clermont-Ferrand à l'automne 2005.

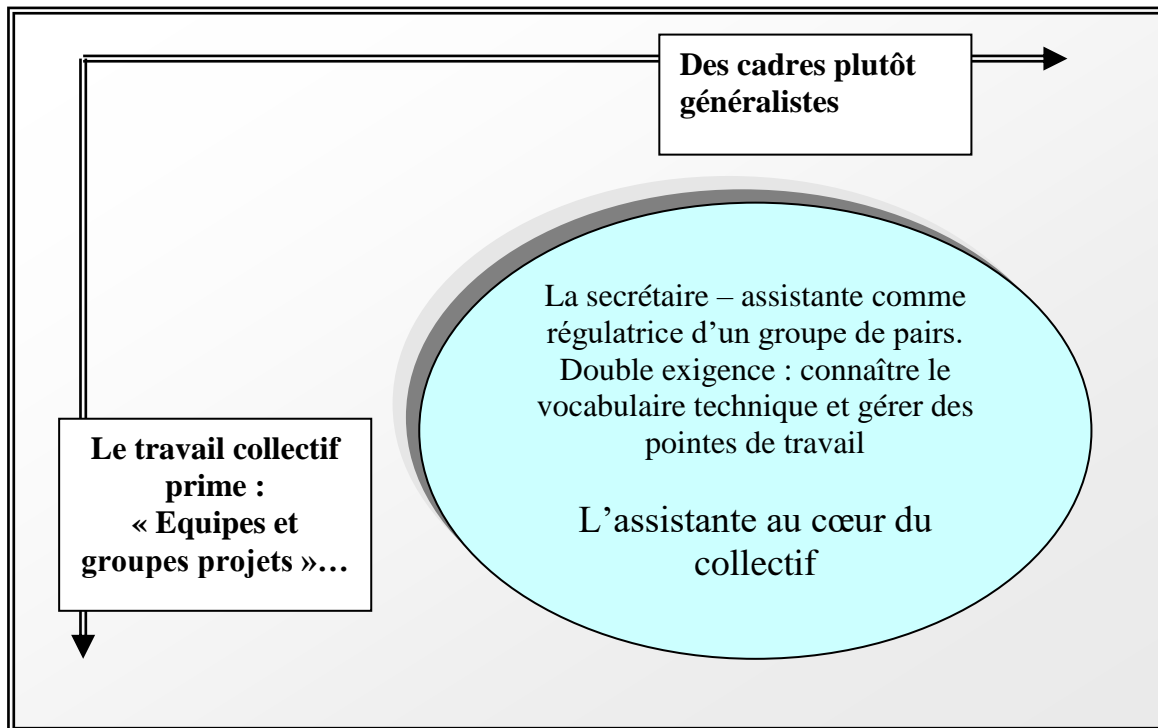
1 – A : Vers des modalités de « télé-travail »



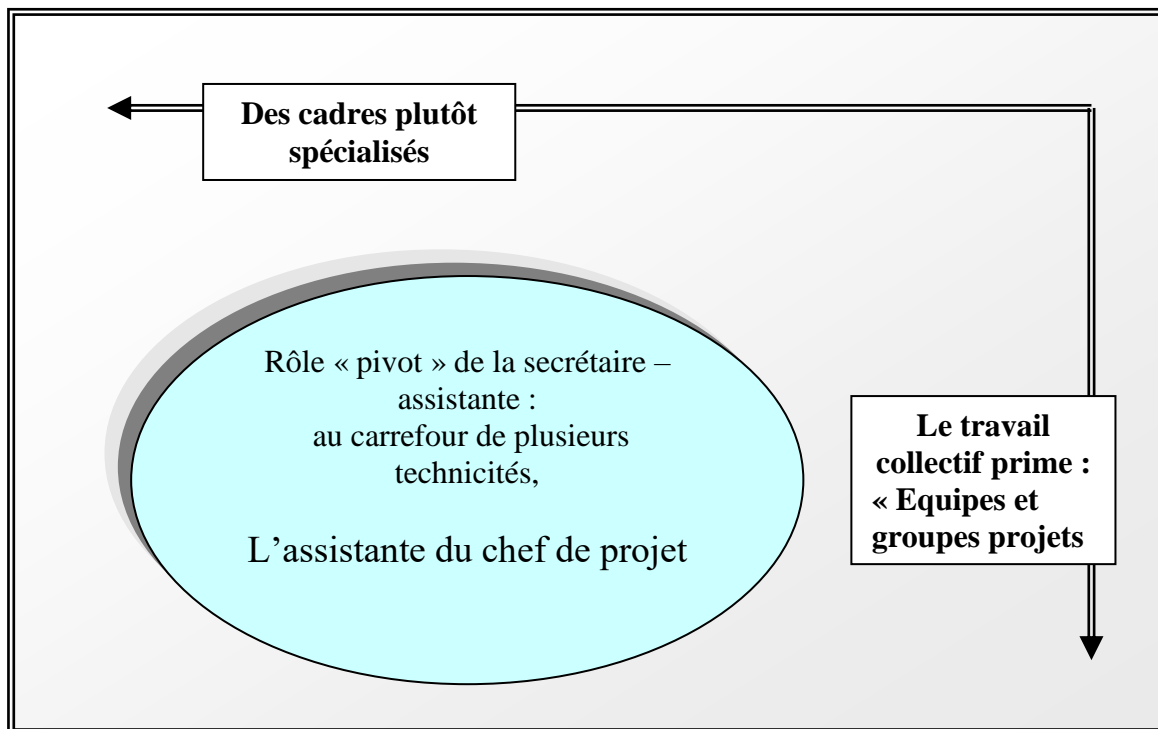
1 – B : Le cadre autonome



1 – C : L'assistante au cœur du collectif de travail



1 – D : L'assistante du chef de groupe de projet



Quels emplois pour demain ?

La prise en compte des facteurs d'évolution du contexte socioprofessionnel des emplois de secrétaires et assistantes a permis d'identifier une série de scénarios. Au cœur de chacun d'entre eux, un ou des emplois types ont pu être identifiés comme répondant plus particulièrement aux caractéristiques de ceux-ci.

Nous avons regroupés les dix emplois à venir en quatre sous ensembles :

- I - L'emploi de secrétaire polyvalente et/ou gestionnaire d'une procédure,
- II - Les emplois de secrétaire - assistante d'un chef de service ou d'un cadre dirigeant,
- III - Les emplois d'assistantes d'un groupe de cadres ou d'un groupe projet,
- IV - Les emplois d'assistantes spécialisées.

I - Secrétaire polyvalent(e) et/ou gestionnaire d'une procédure

- ***Mission***

La/Le secrétaire polyvalent(e) gestionnaire d'une procédure assure auprès d'un responsable en charge de missions techniques, éducatives ou administratives, les fonctions d'un secrétariat. Elle/Il réalise pour l'entité dont il dépend des actes de gestion et/ou des actes administratifs courants.

- ***Cœur de métier et autres activités***

La/Le secrétaire polyvalent(e) gestionnaire d'une procédure est associé(e) à l'activité quotidienne d'un cadre. Elle/Il assure dans la continuité les liens entre celui-ci et l'ensemble des ses interlocuteurs et se voit confier la gestion courante soit d'une procédure simple soit d'un segment d'une procédure dont l'administration est prise en charge par plusieurs entités. Ces activités de gestion peuvent parfois conduire à assurer une fonction d'interface de premier niveau avec un nombre significatif d'interlocuteurs externes à l'institution : élus ruraux, parents d'élèves, agriculteurs - éleveurs....

- ***Activités principales***

Gérer les informations écrites : courrier, courriels... et orales : téléphone, visites.... en assurer une retranscription fidèle et préparer des éléments de réponses en lien avec les projets, procédures et dossiers en cours,

Préparer la rédaction de courriers courants,

Mettre en forme des documents : rapports, comptes rendus de réunions, supports de présentation d'un projet, d'un chantier... notamment à destination de publics externes à l'institution,

Accueillir, informer et orienter dans leurs démarches les visiteurs et personnels de l'institution

Assurer la tenue d'agendas et organiser des réunions,

Collecter et mettre en forme les informations pour effectuer la mise à jour de bases de données,

Produire et mettre en forme des informations sur l'activité de son responsable et/ou de ses collaborateurs proches afin de répondre aux demandes de bilan des différentes autorités,

Recueillir des informations internes et externes en relation avec le fonctionnement de l'unité sous différents modes : papier, électronique,... et, après aval de son responsable, les diffuser y compris par la mise à jour d'un site Intranet et/ou Internet,

Assurer le classement et l'archivage de tous les supports produits et tenir les inventaires,

Réaliser des actes de gestion courante relevant de différents domaines : financiers, ressources humaines, juridiques... relatif à une procédure simple ou à un segment de procédure soit au bénéfice d'interlocuteurs externes soit de membres de l'institution,

Assurer les fonctions logistiques de proximité : gestion des consommables, des déplacements ...

Assurer en lien avec les services compétents la gestion comptable de proximité, suivre les dépenses : engagement de commandes, imputation interne de dépenses, suivi de factures, suivi avec les services et les fournisseurs...

- ***Interlocuteurs principaux***

En interne, le cadre (n⁺¹), les membres de l'unité et les personnels en charge de dossiers et/ou de parties de procédures complémentaires à celle attribuée,

En externe, les interlocuteurs du cadre et les ayants droits en lien avec la procédure confiée.

- ***Savoirs généraux***

Connaissance des techniques de secrétariat : accueil, prise de notes, classement...

Connaissance de la réglementation de base des domaines traités : gestion

financière, gestion du personnel....

Connaissance de base relative à la hiérarchie des normes juridiques,

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Connaissance des missions dévolues à son unité et à son institution,

Connaissances de base de l'organisation des services publics : Union européenne, Etat, collectivités territoriales, établissements public...

- ***Savoir-faire opérationnels***

Capacité à rédiger un document simple en respectant l'orthographe et la syntaxe,
Mise en œuvre des outils bureautiques courants : traitement de texte, tableur,... et ceux de la communication via Internet : messagerie électronique, Web....

Maîtrise du chaînage d'une procédure administrative simple,

Maîtrise des logiciels spécifiques ou des progiciels dédiés à la gestion de la procédure confiée.

- ***Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables***

Baccalauréat de l'enseignement technique : « Secrétariat – comptabilité » ou diplôme assimilé.

- ***Tendances d'évolution***

Les emplois de secrétaire polyvalent(e) gestionnaire d'une procédure associé(e) à un cadre non responsable d'unité apparaissent globalement comme des emplois en restructuration. Ils évoluent vers celui de secrétaire assistant(e) d'un groupe de cadres ou/et vers des emplois plus spécialisés.

Ils constituent par contre un emploi type particulièrement pertinent en début de parcours professionnel pour des agents ne disposant pas d'une formation sanctionnée par un diplôme de l'enseignement supérieur court.

II - Les emplois de secrétaire - assistante d'un chef de service ou d'un cadre dirigeant,

Secrétaire – assistant(e) d'un chef de service,

- ***Mission :***

La/Le secrétaire assistant(e) d'un chef de service ou d'un cadre responsable d'un centre constitutif en établissement d'enseignement participe à la réalisation des objectifs de celui-ci et accompagne son responsable dans la gestion de son emploi du temps.

- ***Cœur de métier et autres activités :***

Associé(e) à l'activité quotidienne du cadre responsable d'unité, la/le secrétaire assistant(e) est garant(e) dans la continuité des liens entre celui-ci et l'ensemble des ses interlocuteurs. Elle/Il contribue en outre, par délégation, à relayer toute information en direction des collaborateurs de son responsable et de toute personne désignée par lui.

- ***Activités principales :***

Assure la gestion des contacts du chef de service : appels téléphoniques, courriers et courriels.

Accueille avec discernement et courtoisie les interlocuteurs tant internes qu'externes,

Prépare les réponses pour les « affaires courantes », transmet les décisions et s'assure de leur bonne réception.

Gère le planning du cadre et assure avec ponctualité les relances nécessaires : demandes d'informations, compte rendus d'activités...

Saisit et met en forme tout document à la demande du cadre et tout particulièrement ceux à caractère confidentiel.

Organise les réunions initiées par le responsable, y prend éventuellement part notamment pour réaliser un relevé de conclusion et assure la diffusion de tout support en aval.

Prépare et gère les déplacements du chef de service et de ses collaborateurs.

Assure les actes de gestion logistique de proximité : consommables, petites fournitures...

Rassemble toute information en lien avec l'activité du chef de service et réalise à sa demande une veille ciblée sur des thématiques spécifiques, en assure la gestion (documentation sur supports électroniques et papier), effectue leur diffusion selon un programme établi en concertation avec le responsable et contribue aux mises en ligne (site Intranet ou/et site Internet) de tout document après visa du chef de service.

- ***Interlocuteurs principaux***

En interne, l'ensemble des membres de l'unité, les cadres ayant plus particulièrement des relations fonctionnelles avec le chef de service ou le responsable de centre, les personnels des services «transversaux» : secrétariat général notamment, l'assistante du cadre dirigeant : directeur d'établissement d'enseignement, directeur régional et/ou départemental ...

En externe, les interlocuteurs réguliers du chef de service membres de structures privées, associatives, des personnels des services du ministère de l'agriculture et d'autres structures publiques ou privées à tout niveaux : échelon régional, local, national... assurant des missions en lien avec celles confiées au cadre.

- ***Savoirs généraux***

Maîtrise des techniques d'expression écrite et orale, de classement et de la gestion de l'information.

Connaissances sur l'organisation de l'Etat, des collectivités territoriales, des structures associatives et privées œuvrant dans le champ du service ou de l'établissement d'enseignement.

Bases en comptabilité publique et en droit administratif : hiérarchie des normes, sources de la réglementation, identification des bases actualisées de données...

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Connaissances de base du champ d'intervention de l'établissement, de l'institution et du service.

Connaissance des objectifs de la mission publique de l'unité (service, centre constitutif...) et des enjeux majeurs de celle-ci dans le contexte local.

Connaissance des finalités des structures partenaires et des interlocuteurs principaux de l'unité.

- ***Savoir-faire opérationnels***

Maîtrise des techniques et outils de communication : logiciels de gestion de données (y compris de données numériques), de présentation pour des publics internes et/ou externes à l'unité....

Maîtrise de la prise de notes notamment en vue de la transmission fidèle des informations mais aussi de la mise en forme de supports, de relevés de conclusions, de « Mémos »...

Sens de l'organisation, notamment en développant des capacités d'anticipation et de gestion des aléas.

Respect des règles de confidentialité et de déontologie propres au domaine d'activité de l'unité,

Sens des relations à autrui : écoute, confiance, disponibilité...

- ***Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables***

Baccalauréat général ou technique complété par une première expérience professionnelle (Cf. Secrétaire polyvalente et/ou gestionnaire d'une procédure).

Une formation de type brevet de technicien supérieur « Secrétaire de direction » ou de niveau équivalent dans les domaines de la gestion administrative, de la gestion financière... peut permettre d'accéder directement à cet emploi.

- ***Tendances d'évolution***

Les chefs de service et assimilés sont et seront de plus en plus amenés à réaliser une partie significative de leurs activités hors des locaux de leur unité, la/le

secrétaire assistant(e) aura donc la charge d'assurer la permanence et la visibilité de l'unité : d'où le caractère crucial de l'emploi. Cependant, il apparaît que l'option d'un(e) secrétaire assistant(e) dédié(e) à un seul cadre fera de plus en plus place à l'emploi de secrétaire assistant(e) oeuvrant pour un petit groupe de cadres dont le responsable d'unité.

Secrétaire-assistante d'un cadre dirigeant : directeur départemental, directeur d'EPLA

- ***Mission :***

La secrétaire assistante de direction accompagne le cadre dirigeant dans la gestion de son temps et de ses objectifs.

- ***Cœur de métier et autres activités :***

En contact permanent avec son directeur il s'agit de jouer un rôle d'interface auprès des multiples et divers interlocuteurs du cadre dirigeant et de contribuer à faciliter le quotidien

- ***Activités principales :***

Traite les contacts du directeur : gestion du planning ,filtrage des interlocuteurs , transmission des décisions

Diffuse les informations et documents en interne ou externe

Rassemble , organise , coordonne la transmission et la rédaction d'information , prépare le dossier , le rendez-vous , la réunion ,le déplacement

Assiste à des réunions afin de rédiger un projet de compte rendu

Saisit et présente des documents à caractère confidentiel

Accueille les visiteurs avec aisance courtoisie ,discernement et discrétion

- ***Interlocuteurs principaux***

En interne l'ensemble des personnels mais prioritairement les cadres ,

En externe les responsables institutionnels des services de l'Etat ,des collectivités territoriales, des organisations professionnelles ou d'associations. ainsi que les usagers et les médias

- ***Savoirs généraux***

Connaissance des techniques de secrétariat classique :suivre et gérer un agenda , suivre et gérer le courrier ,organiser les réunions, les missions, gérer un système de classement

Connaissances impliquant des capacités rédactionnelles et relationnelles,

capacités à s'adapter, à hiérarchiser les urgences ainsi qu'à prendre les initiatives nécessaires et adaptées

Connaissance du domaine d'intervention de l'établissement ou de la direction

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Connaissance et compréhension des enjeux tant interne qu'externe de la direction afin d'être une interlocutrice efficace pour tous.

- ***Savoirs-faire opérationnels***

Sens de l'organisation avec connaissance de l'ensemble des outils nécessaires et adaptés

Maîtriser les méthodes de prise de note

Savoir restituer et transmettre l'information sous forme synthétique

Utilisation des outils de base y compris de communication .(Power-point)

Gérer les urgences et les aléas ainsi que la confidentialité

Savoir développer une relation de confiance , être capable d'anticiper et d'être pro-réactif

Bon niveau de culture générale .

- ***Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables***

Bac +2 ,BTS et grande expérience professionnelle acquise après plusieurs postes

- ***Tendances d'évolution***

Dans un contexte où les missions et les organisations évoluent rapidement la capacité à saisir les enjeux posés deviendra essentielle pour l'efficacité.

III - Les emplois d'assistantes d'un groupe de cadres ou d'un groupe projet,

Secrétaire-assistante d'un groupe de cadres

- ***Mission :***

La secrétaire –assistante est placée auprès d'un groupe de cadres et doit donc faire preuve d'une grande polyvalence ; ses tâches et missions variant selon le cadre donneur d'ordre

- ***Cœur de métier et autres activités :***

Assure au quotidien la bonne marche du groupe ,en gérant les priorités et urgences de chacun ,et en s'assurant de la fluidité de la circulation de l'information.

- ***Activités principales :***

Réaliser et mettre en forme des travaux bureautiques

Accueillir et informer le public

Exploitation et alimentation de bases de données

Gérer les dossiers ,suivre la comptabilité

Transmettre et classer l'information

Gérer les plannings

- ***Interlocuteurs principaux***

Cadres donneurs d'ordre

Chef de service

Interlocuteurs externes liés à l'activité du service

- ***Savoirs généraux***

Connaissance des techniques de secrétariat et d'organisation

Connaissance du domaine technique d'intervention du service

Connaissance des règles de base de l'action administrative et de la comptabilité publique

Connaissance des priorités du service

Capacités relationnelles permettant de s'adapter aux personnalités et attentes des différents cadres.

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Capacité à appréhender les objectifs ,modes de fonctionnement de chacun des donneurs d'ordre pour mieux comprendre les priorités de chacun

Capacité à déterminer l'importance des tâches au regard des impératifs du service

- ***Savoirs-faire opérationnels***

Maîtrise des logiciels bureautiques et logiciels spécifiques aux missions

Savoir hiérarchiser l'urgence des tâches

- ***Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables***

Niveau BTS

- ***Tendances d'évolution***

Le savoir faire relationnel de la secrétaire assistante prendra de plus en plus importance afin d'éviter les conflits (gestion de demande incompatibles ou contradictoire et d'assurer la cohésion du groupe

Secrétaire-assistant(e) d'un groupe projet

Mission :

La secrétaire-assistant(e) assure auprès d'un groupe de cadres et sous l'autorité du chef de projet le secrétariat de l'entité et réalise des actes de gestion et/ou des actes administratifs courants.

Cœur de métier et autres activités :

Assurer, au quotidien les relations d'interface au sein du groupe « projet » et veiller dans la continuité aux communications avec les interlocuteurs « externes » habituels : commanditaires du projet, bénéficiaires, autres services publics...

Activités principales :

Gérer et traiter les informations écrites (messagerie, courrier...) et orales (téléphone...).

Assurer la tenue des agendas et organiser des réunions.

Préparer la rédaction de courriers et de comptes rendus de réunions, mettre en forme des documents.

Collecter et mettre en forme les informations pour effectuer la mise à jour des bases de données

Produire des informations sur l'unité pour répondre aux demandes des différentes autorités.

Mettre en place des crédits et suivre des dépenses (engagement, imputation interne des dépenses, suivi des factures, suivi avec les services et les fournisseurs,...)

Réaliser des actes de gestion courante relevant de différents domaines (financiers, ressources humaines, juridiques...)

....

Interlocuteurs principaux

Membres de l'équipe « projet » et entités publiques proches (niveau local et national),

Commanditaires et bénéficiaires du projet: élus ruraux, associations, socioprofessionnels...

Autres services publics,

Savoirs généraux

Connaissance des techniques de secrétariat : suivre et gérer des agendas, suivre et gérer le courrier, organiser les réunions, organiser les missions (France et étranger), gérer un système de classement....

Connaissance de base du champ technique et/ou économique du domaine d'action du groupe « projet » et des réglementations,

Savoirs sur l'environnement professionnel

Capacité à appréhender rapidement l'organisation et le fonctionnement d'une structure « projet »

Savoir-faire opérationnels

Utilisation des systèmes informatisés et maîtrise des logiciels spécifiques ou progiciels,

Savoir hiérarchiser l'urgence et l'importance des tâches confiées et des informations à transmettre

Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables

Diplôme niveau IV et/ou expérience d'un secrétariat « technique » intégrant la gestion d'une procédure

Tendances d'évolution

Les compétences en matière d'expression, intégrant des corpus techniques et de savoir-faire relationnel prennent une importance croissante, en lien avec un travail de plus en plus réalisé en réseau.

IV - Les emplois d'assistantes spécialisées.

Assistant(e) technico – réglementaire,

- ***Mission***

L'assistant(e) technico - réglementaire assure, sous la responsabilité d'un cadre, la gestion intégrée d'une ou plusieurs mesures incarnant une politique publique. Elle/Il a en charge l'information du public, l'administration des dossiers déposés par les ayants droit et la mise en forme de tout document permettant le suivi des activités confiées.

- ***Cœur de métier et autres activités***

L'assistant(e) technico – réglementaire effectue l'ensemble des tâches d'information, de réception, de contrôle de conformité liées à une ou plusieurs procédures. En fonction de son expérience, elle/il peut se voir confier la formation et le tutorat d'agents débutants. L'assistant(e) technico – réglementaire peut être sollicité(e) par ses supérieurs pour formuler toute proposition de nature à améliorer la bonne mise en œuvre des activités réglementaires dont il a la charge.

- ***Activités principales***

Information des ayants droit par tous moyens : communication orale et écrite dont réception du public, téléphone, courriers personnalisés et lettres « circulaires », courriels...à tous les stades de la procédure,

Veille réglementaire du domaine,

Réception des dossiers et contrôles de complétude,

Liens avec les agents de l'unité en responsabilité des contrôles « terrain »,

Instruction des demandes au regard de la réglementation en vigueur,

Préparation sous forme de notes, de « mémos » des données nécessaires aux prises de décision relevant de l'autorité hiérarchique,

Mise en forme de tout support de nature à permettre un suivi régulier des dossiers en cours et de disposer de synthèses (Cf. tableaux de bord, bilans...) tant à des fins internes que pour toute action de communication institutionnelle : communiqués de presse, réunions destinés aux professionnels concernés, alimentation de sites accessibles au public....

- ***Interlocuteurs principaux***

Ayants droit de toute nature : agriculteurs, éleveurs, élus ruraux, parents d'élèves, entreprises, salariés, responsables associatifs,... voire simples particuliers,

Cadre référent (n + 1),

Personnels de l'unité ou de l'établissement et plus particulièrement ceux disposant d'informations techniques, sociales ou économiques permettant d'asseoir l'instruction des demandes,

Personnels d'autres services publics : Trésorerie, Préfecture, Rectorat, Offices agricoles, Mutualité Sociale Agricole...

- ***Savoirs généraux***

Connaissances de base en droit administratif et en comptabilité publique,

Connaissances de base relative au champ d'action : agriculture, fonctions éducatives, milieux naturels et forestiers, ingénierie publique, élevage, hygiène et sécurité au travail, aménagement de territoires ruraux...

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Connaissance des missions de son unité de travail, de son institution et de l'organisation générale des services publics : Union européenne, Etat et collectivités locales,

Connaissance de base sur les caractéristiques techniques, économiques et sociales du secteur concerné par les dispositions réglementaires à administrer,

Capacité à identifier les enjeux majeurs de ses interlocuteurs dans le contexte local,

- ***Savoir-faire opérationnels***

Maîtrise des techniques de secrétariat, de la gestion de bases de données et de la communication écrite et orale.

Savoir gérer avec discernement et rigueur les relations avec les ayants droit en identifiant les situations de tension afin d'être en mesure de formuler des recommandations et/ou d'orienter l'interlocuteur vers un agent de l'unité ou son responsable,

Etre en mesure de rechercher, soit auprès de collègues et/ou auprès de bases documentaires, les informations permettant d'instruire ou de pré instruire les dossiers présentant des particularités,

Etre capable d'analyser ses pratiques professionnelles afin de proposer des améliorations dans la gestion des dossiers confiés. (Cf. élaboration de guides de bonnes pratiques, démarches « Qualité »...).

- ***Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables***

Baccalauréat ou première expérience professionnelle en qualité de secrétaire polyvalente.

- ***Tendances d'évolution***

Le développement des missions de contrôle et d'inspection confiées aux services et la rigueur devant prévaloir dans la gestion des deniers publics implique un professionnalisme avéré dans la gestion de dossiers à dimension réglementaire ou/et économique. Les ayants droit, notamment dans le cadre de charte d'accueil, requièrent une information complète et une gestion transparente. L'encadrement sollicité tant par des inspections de « terrain » que par des travaux de coordination inter unités, recherche des collaborateurs en mesure d'assurer une permanence du service. Les assistant(e)s technico – réglementaires sont invités à mobiliser une double compétence : comprendre les situations concrètes des demandeurs et mettre en œuvre des procédures complexes et évolutives. La réussite dans cette activité peut notamment conduire à l'emploi d'assistant(e) juridique ou de secrétaire assistant(e) de cadre dirigeant.

Assistante Affaires juridiques

- ***Mission :***

L'assistante aux affaires juridique est chargée de manière transversale d'assurer l'appui juridique dans un service .

- ***Cœur de métier et autres activités :***

Assurer la qualité juridique des actes administratifs pris dans le service .

- ***Activités principales :***

Assure une veille juridique dans un service ou une direction , actualiser une base documentaire

Diffuse l'information sur les éléments nouveaux

Elabore et participe à l'élaboration d'actes administratifs avec la mission de sécuriser le processus de fond et de forme de la décision

Gère les pré-contentieux ,prépare les réponses suite à recours gracieux ou hiérarchiques ,

Prépare tous les éléments de rédaction du mémoire en défense et élabore un projet.

- ***Interlocuteurs principaux***

Le Chef de service et les collègues en charge des questions « techniques » des dossiers

Les usagers et ou requérants

La Personne Ressource Juridique (PRJ) et ou l'animateur du réseau des PRJ

Le Service des Affaires Juridiques

La cellule « contentieux » de la Préfecture

Le Tribunal administratif

- ***Savoirs généraux***

Connaissance de l'action administrative et du contexte juridique dans lequel elle s'insère

Connaissance du droit administratif et du droit du contentieux administratif

Savoir analyser et utiliser un texte (législatif ,réglementaire) ainsi que la jurisprudence et la doctrine

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Capacité à faire partager aux acteurs clés la nécessité de sécuriser l'action administrative

- ***Savoirs-faire opérationnels***

Savoir rechercher et exploiter l'information adaptée (CD Rom ,revues ,jurisclasseurs , codes ,ouvrages...)

Savoir développer un raisonnement juridique et rédiger l'argumentaire

Savoir reconnaître et évaluer un risque juridique

- ***Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables***

Licence de droit ou grandes expérience de l'action administrative

- ***Tendances d'évolution***

Les compétences de communication et d'explication visant à prévenir et à sécuriser prendront de l'importance .

Assistante Ressources humaines et formation

- ***Mission :***

L'assistante ressources humaines et formation seconde le responsable des ressources humaines dans ses missions d'administration ,de gestion du personnel et de développement des ressources humaines.

- ***Cœur de métier et autres activités :***

L'assistante des ressources humaines est en relation quotidienne avec l'ensemble des personnels sur tous les sujets les concernant dans leur vie au travail ; elle a comme principe d'action : information ,conseil , veille , rigueur et disponibilité.

- ***Activités principales :***

Assure la gestion administrative des personnels et organise la tenue du dossier individuel des agents

Informe et conseille les personnels et encadrants

Participe à la mise en œuvre des procédures collectives (notation ,avancement)

Participe aux opérations de recrutements

Recueille les besoins de formation

Participe à la conception du plan de formation

Gère le suivi administratif et logistique des actions de formation

Elabore des statistiques des bilans chiffrés ,tient à jour des tableaux de bord

- ***Interlocuteurs principaux***

Les personnels ,le chef de services , le directeur ,les bureaux de gestion les autres cadres, les représentants syndicaux , les demandeurs d'emploi mais aussi avec des partenaires extérieurs (trésorerie , ANPE ,service médical du travail ,)

- ***Savoirs généraux***

Connaissance des techniques de secrétariat ,
Connaissances juridiques et compréhension des textes réglementaires
Connaissances théoriques et pratiques des outils de gestion et de classement
Connaissance des règles budgétaires et comptables.

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Connaître l'organisation et le fonctionnement de la fonction publique ,
Capacité à être en veille au regard des modifications réglementaires et à informer.
Capacité à écouter , comprendre.

- ***Savoirs-faire opérationnels***

Maîtrise des outils de gestion,
Maîtrise de la rédaction administrative
Savoir gérer les relations avec les interlocuteurs dans le respects des règles de discrétion

- ***Diplômes souhaités et/ ou formations et expérience professionnelles souhaitables***

Bac +2 formation recommandée :GRH ,droit

- ***Tendances d'évolution***

La fonction ressources humaines tendra à se complexifier avec des enjeux forts (départs massifs ,coexistence de personnels d'âges et de culture divers ,évolutions des missions et des modes de recrutements , champs plus étendu des mobilités possibles).

Dans un tel contexte les demandes d'informations et de conseils éclairés aussi bien dans le domaine de la formation que des parcours se multiplieront et demanderont une professionnalisation accrue des acteurs de la GRH de proximité

Assistant(e) en gestion financière et comptable,

- ***Mission***

L'assistant(e) en gestion financière et comptable a pour mission, auprès d'un responsable de service financier et/ou d'un comptable public, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des opérations financières et comptables d'une unité ou d'une institution.

- ***Cœur de métier et autres activités***

L'assistant(e) en gestion financière et comptable assure la gestion financière et comptable des dépenses et/ou recettes d'une institution ou d'une entité significative. Elle/Il est plus particulièrement affecté(e) auprès d'un secrétariat général, d'un gestionnaire d'établissement d'enseignement agricole public ou d'un agent comptable.

Il peut se voir attribuer en outre les activités suivantes :

Organiser le classement et l'archivage des justificatifs des opérations comptables pour un groupe d'unités ou l'ensemble de l'institution,
Transmettre et expliquer aux utilisateurs des informations pratiques sur les procédures comptables, l'évolution de la législation et de ses conséquences,
Les personnels les plus expérimentés pourront se voir confier par délégation de leur supérieur, la coordination des activités comptables de secrétaires – assistant(e)s en poste dans d'autres unités afin de garantir la cohérence et la fiabilité des actes de gestion comptable.

- ***Activités principales***

Elaborer des actes sur l'ensemble d'un domaine de la gestion financière et comptable,

Centraliser les données comptables et financières et les pièces justificatives, vérifier leur validité, procéder ou faire procéder à leur enregistrement,

Contrôler les opérations comptables et financières : imputation des dépenses, disponibilité des crédits, validité des créances...

Etablir, à partir du système d'information de l'institution, les états comptables et financiers et les tableaux de bord nécessaires au suivi de l'activité,

Effectuer les actes administratifs de la mise à disposition des crédits budgétaires affectés aux différentes entités et en assurer, en lien direct avec leurs responsables ou les personnels délégataires, le suivi en conformité avec les règles fixées par la réglementation,

Classer et archiver les justificatifs des opérations financières et comptables

Suivre l'évolution des règles, directives et procédures financières et comptables

- ***Interlocuteurs principaux***

En interne :

Cadres et personnels des services opérationnels le plus souvent à finalité

éducative, scientifique ou technico-économique.

Services centraux du ministère chargé de l'agriculture : Secrétariat général, DGER, DG Alimentation...

En externe :

Cadres et personnels des fournisseurs des services,

Personnels des services du ministère des finances : Trésorerie générale mais aussi établissements publics tels le CNASEA, ONIGC... Agence comptable, autres services publics de l'Etat et/ou des collectivités territoriales...

Ayants droits de toute nature : agriculteurs, parents d'élèves, associations...

- ***Savoirs généraux***

Maîtrise des règles et des techniques de la comptabilité générale et de la gestion financière,

Connaissance des principes de la LOLF et de ses implications sur la gestion publique.

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Connaissance des règles de droit public, des bases du code des marchés, des attributions et du fonctionnement des services et établissements publics (notamment des EPLEFPA et des EPLST).

- ***Savoir-faire opérationnels***

Maîtrise de la structure budgétaire de l'institution (SD) et du plan comptable de l'établissement (EPLFPA & EPST),

Maîtrise des outils bureautiques et des logiciels dédiés à la gestion financière et comptable,

Capacités en communication orale : expliquer un acte de gestion à un tiers, replacer une décision prise dans un contexte...

Capacités rédactionnelles : rédaction d'une lettre, d'une note, d'un compte rendu sommaire...

- ***Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables***

BTS « Gestion et comptabilité » ou baccalauréat technique avec une première expérience professionnelle.

- ***Tendances d'évolution***

L'activité exige une polyvalence importante découlant de l'intégration des activités comptables et financières (Cf. LOLF). Elle fait appel à des capacités

d'anticipation qui présupposent des capacités relationnelles tant à l'égard de tiers externes au service qu'en direction d'agents publics non rompus à la gestion financière et comptable.

Assistant(e) en gestion de l'information et communication (interne / externe).

- ***Mission***

L'assistant(e) en charge de la gestion de l'information et de la communication réalise, sous l'autorité du cadre dirigeant, ou par délégation sous l'autorité du responsable des services généraux, la mise en œuvre de la politique de communication de son institution.

- ***Cœur de métier et autres activités***

L'assistant(e) en charge de la gestion de l'information et de la communication agit en écho à la complexification et l'imbrication des missions dans un nombre croissant d'institutions publiques. Celles-ci sont conduites, pour éviter des cloisonnements contre-productifs, de professionnaliser en leur sein la circulation de l'information. Cette mission est surtout légitimée par les attentes des interlocuteurs des services. En effet, la transparence de l'action publique s'impose comme un critère d'efficacité.

- ***Activités principales***

Identifier, en lien avec le cadre dirigeant et ses proches collaborateurs, les actions prioritaires à conduire afin de rendre plus lisible les missions assurées par l'institution et faciliter le bon déroulement des actions devant mobiliser plusieurs unités.

Mettre en œuvre au plan local les programmes de communication institutionnels programmés par l'échelon central et/ou régional de l'institution.

Contribuer aux plans d'actions ministériels ou/et interministériels, notamment en amont de toute intervention publique du/des cadres dirigeants.

Constituer et animer tout groupe de travail permanent ou ponctuel rassemblant des personnels et/ou des usagers afin d'identifier des attentes, des pistes d'action et, en aval de leur validation par l'autorité hiérarchique, mettre en œuvre les actions retenues : élaboration de cahiers des charges ou conception directe, préparation et gestion de budgets...

Concevoir et assurer l'actualisation de tout support de type « Intranet » et/ou « Internet »

Assurer une veille permanente sur la pertinence des dispositifs en place au regard de leurs finalités et être attentifs aux développements souhaités.

Organiser et/ou participer à des manifestations relatives à la valorisation de son institution

Etre attentifs aux innovations technologiques et organisationnelles dans le domaine en se constituant un réseau d'observations.

- ***Interlocuteurs principaux***

Le cadre dirigeant et l'équipe de direction,

Les instances de concertation paritaires : CTP, CHS... et plus largement tout groupe constitué à cet effet tant à vocation intra institutionnelle qu'à dimension interministérielle,

Représentants des interlocuteurs des usagers : Chambres consulaires, associations de parents d'élèves, de consommateurs....

Services centraux de l'institution (Cf. Secrétariat général ou autres directions générales : DGER, DG Alimentation, DGFAR...).

Médias locaux et/ou régionaux spécialisés ou d'informations générales en lien étroit avec le cadre dirigeant et/ou les services préfectoraux.

- ***Savoirs généraux***

Capacités rédactionnelles confirmées,

Capacités à identifier le niveau d'attente des différents interlocuteurs et à proposer un/des niveau(x) d'information adapté(s),

Curiosité, déontologie de « réserve » et esprit de synthèse.

- ***Savoirs sur l'environnement professionnel***

Large culture générale relative aux missions de l'institution et au contexte économique et social : problématiques du territoire, enjeux des principales activités économique, attributions et priorités d'entités publiques proches : Préfecture, Conseil régional...

Connaissance fine des missions des différentes entités administratives de l'institution voire des attributions de chacun de ses membres,

- ***Savoir-faire opérationnels***

Maîtrise des outils de communication dont médias télématiques : serveurs, bornes interactives...

Bonne connaissance des dispositifs technologiques disponibles ou pouvant l'être en écho aux demandes de ses commanditaires en identifiant les avantages et limites de chacun d'eux,

Animation de groupes de type « résolution de problèmes »,

Connaissance de base des règles de la gestion publique,

- ***Diplômes souhaités et/ou formations et expériences professionnelles souhaitables***

Licence en communication ou diplôme universitaire comportant un volet « communication » significatif. Cet emploi peut aussi être assuré, après une formation professionnelle qualifiante, par un(e) secrétaire assistant(e) ayant exercé avec succès différents emplois l'ayant mis en contact avec des publics variés (Cf. par exemple assistant(e) d'un groupe de cadres).

- *Tendances d'évolution*

La fonction communication apparaît à l'aune des attentes du public comme une fonction en développement. Après avoir été souvent assurée par des collectifs ad hoc oeuvrant en complément de leurs activités, une professionnalisation progressive semble inéluctable. Les restructurations des services publics dans les années à venir devraient conforter cette tendance.

Doit-on considérer ces emplois comme des emplois – cibles, c'est à dire comme des emplois dont les caractéristiques sont encore peu présentes dans l'institution et qu'il convient de promouvoir de manière active ou comme des emplois futurs dont les traits sont déjà identifiables ?

Compte tenu de la grande variété des structures dans lesquelles oeuvrent les secrétaires et assistantes et des transformations en cours et à venir, il serait présomptueux d'établir une dichotomie affirmée. Cependant, les emplois de secrétaires de groupe « projet » et nombre d'emplois d'assistantes spécialisées et notamment ceux d'assistantes d'affaires juridiques et d'assistantes en gestion de l'information et communication nous apparaissent plutôt comme des emplois-cibles.

Chapitre VII

Des parcours professionnels identifiés

Voies et moyens pour accompagner les évolutions

Texte à relire par son auteur :
Dominique Le Dily

**Texte à relire par son auteur :
Dominique Le Dily**

Les recommandations locales et nationales à compléter pour le volet « national »

Ces recommandations présentées lors du GEFE du 27 mars sont le fruits des interviews menées sur le terrain avec l'ensemble des acteurs :directeurs et chefs de service, cadres opérationnels et secrétaires assistantes , des interviewes menées avec les responsables nationaux des organisations syndicales ainsi que des recommandations formulées par le panel national.

Quelle que soit les sources de données 'il y a convergence quant aux domaines de recommandations prioritaires et au sein de ces thèmes quant aux actions à mener. Les secteurs identifiés sont :

- L'accueil et l'intégration
- Le management
- La formation

Avant de détailler les recommandations préconisées et en préalable ill est nécessaire de revenir sur l'identité culturelle de cette population et les représentations associées aux emplois de la filière administrative .En effet l'approche prospective des métiers ne consiste pas seulement à recenser des données objectives ,pour appréhender l'avenir, le préparer il faut aussi compter avec les héritages de et le poids des représentations

Les représentants de l'ensemble des organisations interviewés ont à l'unanimité pointé le poids des représentations et se sont exprimé sur les questions d'identité voici des extraits de leurs propos :

« les personnels administratifs ont toujours été victimes d'injustices ,il y a un fossé sur tous les plans inacceptable avec les techniques »

« il existe un malaise très profond et très ancien chez ces personnels ,il y a, à

juste titre beaucoup de rancœur accumulée »
« l'identité administrative est mal vécue »
« les personnels administratifs sont victime d'une culture de la différence »
« il y a une véritable violence culturelle faite aux administratifs »

Lors des interviews les personnels ont également tenu des propos faisant référence à une différence ressentie avec les personnels de la filière technique c'est pourquoi il est apparu essentiel de questionner le panel national sur une de ces expressions qui est la suivante « au ministère de l'agriculture ,les personnels de la filière administrative ont souvent été moins valorisés que ceux de la filière technique » voici les réponses

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Pas du tout d'accord
Secrétaires assistantes	///	///	27 %	73%
Cadres opérationnels	///	9%	55 %	36%
Cadres supérieurs	///	21%	29%	50%

L'expression de ce ressenti n'est pas propre au MAP, globalement la population des secrétaires assistantes dans les organisations publiques ou privées est une population d'avantage en quête de reconnaissance(cf étude réalisée par le Céreq publiée à la documentation française).L'environnement et le contexte de travail de proximité sont donc essentiels dans les facteurs contribuant à une implication forte au travail (**CF xx** , qu'à la participation aux évolutions des organisations

Section I Faciliter l'accueil et l'intégration dans la structure de travail.

Les mobilités interne ou externe seront dans l'avenir plus fréquentes or la phase d'entrés dans l'organisation est une phase lourde d'enjeux pour les individus mais aussi pour la structure qui intègre celui-ci. Les travaux sur la socialisation organisationnelle ont montré l'impact possible sur l'engagement professionnel « des nouveaux »..quelque soit le statut de l'arrivant. .On peut toutefois faire l'hypothèse que la qualité de l'intégration est cruciale pour les membres d'une filière dont les métiers sont en recomposition ce qui implique pour ces agents d'avantage d'incertitudes quant à leur réalité professionnelle, leur rôle, leur place

Le recueil de mesures pour accompagner les évolutions de la filière auprès du groupe national montre dans certains cas un déficit en la matière ainsi un cadre opérationnel cite comme première mesure à mettre en œuvre « *Présentation des missions de la structure d'accueil avec visites des locaux et présentation réciproque à l'ensemble du personnel de la structure* »

Une secrétaire assistante cite en deuxième priorité « *une équipe de travail sachant intégrer le nouvel agent* » une autre « *disposer à l'arrivées d'un tuteur pour nous appuyer dans le travail* », une autre « *bien informer au début de la prise de poste sur les activités de son service/établissement, les tenants, les aboutissant...* »

Afin de favoriser l'engagement et le parcours dans son nouveau travail du nouvel agent un certain nombre de mesures sont à recommander

Para 1 la logistique

Lors des interviews, des récits de prises de postes épiques ont pu être évoqués avec humour, toutefois mettre en place avant l'arrivée de l'agent les moyens nécessaires (ordinateur, bureau, ligne téléphonique, documentation...) à sa prise de poste favorise le sentiment d'être attendu.

Para 2 l'information et la communication en amont

La communauté de travail si elle est prévenu de l'arrivée du nouvel agent de son poste, de ses missions évitera ainsi de manifester sa surprise, une insertion dans l'organigramme déjà effectué là encore va donner un signe positif. Lorsque il y a mobilité géographique faciliter l'arrivée dans le nouveau secteur par l'indication d'information utiles sera également un facteur facilitant la prise de poste.

Para 3 Accueil, présentations, explications

Les responsables hiérarchiques se doivent de réserver un temps plus au moins important selon qu'il s'agit du N+1, N+2 ou N+3 avec un rôle différent. Ce temps est un réel investissement qui pourra par la suite faciliter bien des choses. Durant ces « temps » lui seront présentés si possible l'ensemble des collègues de l'organisation, expliqués ou ré expliqués la fiche de poste et la fonction au regard des missions générales de la structure du service, du contexte... dire en quoi le poste a du sens.. Il est important également de donner très vite quelques explications sur les codes qui régissent l'unité de travail, sur le « comment on travaille ensemble », tous éléments propre à réduire les incertitudes et à sécuriser et à mettre en confiance.

A cet égard le rôle du cadre opérationnel est décisif, voici deux propos recueillis lors des restitutions dans les départements :

« *la mobilité est une remise en question donc il faut un que la démarche soit volontaire et deux que le N+1 aide à l'adaptation* »

« *lors d'un changement de poste avoir un bon chef est capital c'est lui qui intègre, aide, conseille, fait confiance et accepte l'erreur* »

para 4 proposition de nomination d'un « parrain » ou d'une « marraine » volontaire

Le nouvel agent pourra se tourner s'il le souhaite vers ce référent situé hors hiérarchie pour trouver l'information dont il a besoin pour bien réaliser ses tâches ,pour comprendre la nouvelle organisation ,il pourra ainsi poser toutes les questions qu'il souhaite sans craindre de « perdre la face ».

Para 5 Suivi de l'intégration .

Il est essentiel de vérifier l'adaptation de l'arrivant, d'être attentif au ressenti (attentes ,besoins , ce qui fonctionne ou pas ,).Ce suivi est crucial pour les secrétaires assistants arrivant sur leur premier poste et doté d'un niveau universitaire qui ne les a pas toujours préparé aux tâches qui leur sont demandées car seul un tel suivi peut permettre la mise en place de mesures correctives(ex formation).et éviter l'instauration d'un retrait d'engagement , d'un sentiment d'échec cause de malaise pour l'individu , mais aussi pour l'équipe dans laquelle il travaille. XXX

- la formation
- le management

: Dominique

II – Dispositifs « nationaux »

Les situations professionnelles concrètes des secrétaires et assistant(e)s invitent à mettre en œuvre les voies et moyens pour accompagner les évolutions au plus près des personnels. Les cadres responsables des services déconcentrés et d'établissements d'enseignement, l'encadrement de proximité et les secrétariats généraux ont déjà pris nombre d'initiatives. Les projets de service et d'établissements mis en débat dans les instances de concertation locales²¹ ont été identifiés comme des temps propices à l'actualisation de fiches de poste et à la définition de dispositifs de formation locaux.

« Le CTP, c'est un lieu d'échanges, même si parfois c'est un peu la langue de bois ! On a pu y faire avancer quelques actions pour le personnel administratif ... le DR nous a aidé »

« Avec l'arrivée du nouveau directeur, on a revu les fiches d'emploi, on a revisité quelques méthodes de travail, la communication... C'était utile. La diffusion des décisions du CODIR , c'est nouveau pour nous, c'est une décision qui est bien perçue »

Cependant, au-delà de ces initiatives locales, tous les acteurs concernés considèrent qu'il appartient aux structures centrales et plus particulièrement au Secrétariat général d'engager et de mettre en œuvre des dispositions de portée plus globales. Quatre

²¹ Cf. notamment CTP locaux et CTP Régionaux avec les contributions des délégués régionaux à la formation continue, 77

pistes ont plus particulièrement été identifiées comme prioritaires par les différents acteurs.²²

A – Reconnaître le caractère technico - administratif de nombre d'emplois

La très grande majorité des cadres dirigeants et des responsables d'unités considèrent qu'une large part de la crédibilité et de la légitimité des services implique un traitement intégré et personnalisé des demandes formulées par leurs interlocuteurs. Les demandes d'information s'avèrent de plus en plus souvent de nature composite : elles intègrent tout à la fois des dimensions réglementaires, techniques, et financières. Cette évolution paraît devoir se généraliser. Le vocable « *guichet unique* » même s'il ne trouve pas systématiquement sa matérialisation dans les organigrammes est devenu une notion qui s'impose dans les esprits.

Aussi, les supports de présentation des emplois de secrétaires et assistant(e)s diffusés notamment au titre des emplois ouverts à la mobilité devraient explicitement mentionner ce caractère « *hybride* ». Le plein exercice d'un nombre significatif d'emplois implique en effet, sinon une culture technique avérée, *a minima* des facultés dans l'acquisition et l'entretien d'un bagage technique. Ces caractéristiques seraient en outre formalisées dans les fiches de poste et actualisées lors des entretiens d'activité.

B – Réaliser et mettre à disposition d'un support d'accueil

A l'occasion de la première insertion professionnelle, les secrétaires et assistant(e)s sont en attente d'informations sur leur environnement institutionnel et socioprofessionnel. Un support présentant les finalités incombant au ministère en charge de l'agriculture serait particulièrement bien reçu. Il permettrait tout particulièrement de donner à voir de la grande variété des structures dans lesquelles peuvent exercer des secrétaires et assistant(e)s et faciliter ainsi une appréhension plus ouverte des parcours professionnels.

Il pourrait en outre comporter un volet territorial consacré à l'exposition des missions et de l'organisation du service d'affectation. Les « *parrains et marraines* »²³ semblent assez naturellement désignés, en lien avec le supérieur de proximité, pour assurer une présentation orale de ces supports.

C – Mettre en valeur de parcours professionnels diversifiés

Il appartient aux cadres dirigeants²⁴ en charge de la gestion à moyen terme des carrières d'identifier les critères pouvant être pris en compte pour promouvoir les agents qui auront effectué des mobilités pertinentes. Un détachement dans une collectivité territoriale ne constitue-t-il pas une expérience professionnelle dont

²² Cf. les trois groupes « métiers » conduits à l'automne 2005 et les résultats du questionnaire national.

²³ Cf. supra

²⁴ Cf. IGIR, IGVIR....

bénéficiera en aval un service déconcentré ou un EPLEFPA ? N'en est-il pas de même au retour d'un(e) assistant(e) après une affectation dans une délégation régionale du CNASEA ou d'un office agricole ?

Nombre d'agents regrettent que l'avancement à l'ancienneté constitue la modalité quasiment unique de promotion dans la filière. Cette absence de différenciation est parfois perçue comme un signe implicite de « *non gestion* » des carrières, voire comme une marque supplémentaire de différenciation entre la filière technique et la filière administrative.

Tout au long de l'étude, il est apparu que les secrétaires et assistant(e)s disposaient de peu d'informations objectives sur les procédures de mobilités. Dès lors, des mésaventures brouillent les perceptions.

« Quand je suis arrivée à la Direction départementale ... de N. , j'ai eu la mauvaise surprise de voir ma note administrative diminuée, j'ai eu droit à un 15,50 qui me pénalisait. »

« J'arrivais de l'enseignement agricole et l'on m'a fait comprendre que ma note administrative ne pourrait pas être retenue, comme si j'avais été sur notée...J'ai mal vécu cela. »

A l'instar de ce qui a pu être réalisé pour les secrétaires et assistant(e)s en poste en administration centrale, l'enregistrement, sous forme de courtes séquences filmées, de quelques entretiens d'agents invités à évoquer leur parcours professionnel constituerait un outil de sensibilisation. Un tel support pourrait être accueilli sur le site du Secrétariat général et téléchargeable soit à l'opportunité d'actions de formation, soit individuellement.

D – Faciliter les mobilités inter filières

Dans un contexte de ressources budgétaires encadrées, il serait inconséquent de penser et de faire croire que des nombreuses options sont ouvertes. A l'inverse, ne pas valoriser les contributions apportées par des secrétaires assistant(e)s serait de nature à miner leur motivation professionnelle et à amoindrir la qualité des prestations attendues par les interlocuteurs des services.

Pour les secrétaires et assistant(e) ayant fait la preuve d'une maîtrise d'un domaine technique, ne convient-il pas de favoriser leur insertion dans un corps équivalent, voire supérieur²⁵ de la filière technique ?

La mise en place de « *portefeuilles de compétences* » et l'introduction de dispositions inspirées par la validation des acquis de l'expérience sont apparus comme devant être

²⁵ Cf. corps d'adjoint technique et de technicien supérieur (TSMA)

plus particulièrement mises en œuvre²⁶. La création en février 2006 du Comité de développement de la validation des acquis de l'expérience conforte ces ouvertures.

²⁶ Cf. Décret 2006-166 du 15 février 2006 - <http://www.admi.net/jo/20060217/SOCF0610003D.html>

En guise de conclusion

Diagnostic et essai de prospective ont fait l'objet d'échanges et de débats tant avec les personnels de la filière qu'avec l'encadrement. Par ailleurs, les membres du groupe d'étude ont su formuler des questionnements aigus et pertinents. Ceux-ci ont permis d'identifier avec rigueur les faits devant être pris en compte. Dès lors, l'identification des voies et moyens les plus à même de favoriser les évolutions à venir s'est avérée aisée et très largement censuelle.

Nombre de secrétaires et d'assistant(e)s ont su, dans un passé récent, apporter la preuve de leurs capacités à faire face à des transformations parfois particulièrement profondes et soudaines de leurs activités. On citera, sans aucun souci d'exhaustivité, la prise en charge des réformes de la Politique Agricole Commune, le développement de nouvelles procédures comptables au sein des établissements d'enseignement agricole, la gestion de l'encéphalopathie spongiforme bovine, la mobilisation en aval des tempêtes ayant affecté les forêts en décembre 1999...

Ces mobilisations n'ont pas toujours été pleinement reconnues par les différents niveaux hiérarchiques. Ici ou là ce qui a été perçu comme « *de l'indifférence* » ou « *des efforts qui allaient pour certains de soi* » a pu générer quelque amertume.

A l'inverse, tous les signes reconnaissant les engagements professionnels, aussi modestes soient-ils dans certains cas, ont placé les personnels administratifs dans des dynamiques particulièrement vertueuses.

Tout au long des travaux conduits dans le cadre de cette étude, secrétaires et assistant(e)s n'ont pas formulé de requêtes excessives quant à leurs situations professionnelles futures.

Ce qui est attendu, c'est d'abord d'accéder au sens de l'action publique à laquelle ils apportent leurs contributions. Le développement des relations avec les partenaires leurs entités qu'ils soient éleveurs, parents d'élève ou élus ruraux constituent un puissant facteur de motivation professionnelle.

Secrétaires et assistant(e)s ont ensuite formulé leur souhait d'être placé auprès de cadres qui formulent des caps avec clarté et constance et affirment une disponibilité pour traiter des situations particulières ou difficiles. La multiplication d'indicateurs abstraits et le coût en temps qu'ils représentent ne doivent donc pas détourner l'encadrement de premier niveau de son rôle essentiel : être en appui des personnels.

Face aux évolutions des attentes de leurs interlocuteurs, les personnels de la filière

souhaitent enfin de pouvoir bénéficier de dispositifs de formation leur permettant d'actualiser leurs savoirs et savoir-faire. Ces temps de formations sont souhaités pour rendre plus aisés d'authentiques parcours professionnels. Mais ils sont aussi particulièrement attendus pour consolider des communautés professionnelles vivantes capables d'assurer de manière pérenne et dynamique la gestion des procédures confiées.

Annexes

1 - Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi,

2 - Liste des personnes sollicitées,

3 - Table des sigles.

4 – Questionnaire N°1

5 – Questionnaire N°2

Annexe I

Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi

Nom	Structure	Adresse	

Nom	Structure	Adresse	

Annexe II

Liste des personnes sollicitées durant l'étude

Table des sigles



Questionnaire N° 1

Etude sur les emplois de secrétaires - assistantes dans les services déconcentrés et les établissements d'enseignement

Dans le but d'approfondir notre analyse quantitative relative à vos situations professionnelles, ce questionnaire fait suite à la validation des résultats de la première phase de l'étude, par le comité de pilotage que préside Monsieur Laurent MOMMAY, Inspecteur Général d'Agriculture.

1. Situation professionnelle

Pour vous permettre d'appréhender les caractéristiques essentielles de votre situation professionnelle, pouvez-vous répondre en préalable aux questions suivantes :

Votre unité d'affectation (service, bureau, cellule...) a plutôt selon vous, en priorité :

une finalité administrative

une finalité technique

Votre ancienneté dans le service public - en qualité d'agent titulaire, contractuel ou ...- est à ce jour ?

inférieur à 2 ans de 2 à 5 ans de 5 à 10 ans de 10 à 20 ans supérieur à 20 ans

Depuis votre premier emploi dans le service public, vous avez assuré combien d'emplois différents ?

un emploi deux emplois trois emplois 4 à 5 supérieur à 5

Votre niveau de formation initiale :

⇒ fin premier cycle enseignement secondaire

⇒ fin second cycle enseignement secondaire

⇒ Niveau bac + 2

⇒ Niveau bac + 3

⇒ Niveau bac + 4

⇒ Niveau bac + 5

⇒ Supérieur à bac + 5

2. Votre activité

Parmi les activités suivantes, quelles sont celles que vous pratiquez ? Lorsque cela est approprié, merci de préciser si ces activités sont moins fréquentes, plus fréquentes ou bien si elles sont nouvelles dans votre situation professionnelle.

	Non réalisée	Moins fréquemment	Plus fréquemment	Activité nouvelle
a. Courrier (envoi, réception, diffusion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Gestion des appels :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- accueil, orientation, prise de message	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- renseignements et traitement des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Organisation des réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Suivi et compte rendu des réunions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Production de documents :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- frappe de documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- remise en forme et mise en page	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Classement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Suivi de dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Gestion de dossiers techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Saisie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Traitement de l'information :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- transmission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- action sur l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Accueil physique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Autre (préciser) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelles sont, à vos yeux, les trois activités (que vous assumez ou non) qui sont aujourd'hui les plus importantes pour vos agents d'encadrements ?

- a. b. c. d. e. f.
- g. h. i. j. k. l.
- m.

Quelles seront, à vos yeux, les trois activités (que vous assumez ou non) qui seront d'ici trois/quatre ans, les plus importantes pour vos agents d'encadrements ?

- a. b. c. d. e. f.
g. h. i. j. k. l.
m.

S'agissant de votre autonomie dans le travail :

Diriez-vous que ...

- Vous en avez beaucoup
Vous en avez plutôt
Vous en avez un peu
Vous n'en avez pas

Et souhaiteriez-vous ...

- En avoir plus
En avoir moins
Autant, vous en avez assez
Ne pas en avoir

Concernant vos capacités d'agir, d'entreprendre spontanément ou de votre propre chef :

Diriez-vous que ...

- Vous en avez beaucoup
Vous en avez plutôt
Vous en avez un peu
Vous n'en avez pas

Et souhaiteriez-vous ...

- En avoir plus
En avoir moins
Autant, vous en avez assez
Ne pas en avoir

3. Vos compétences

Quelles sont les compétences clés que vous devez posséder pour bien remplir vos missions et quelles sont celles que vous pensez devoir renforcer Et parmi celles-là, merci de nous indiquer un ordre de priorité des quatre compétences indispensables (1 signifiant qu'elle est la plus indispensable pour bien remplir vos missions...)

	Compétences clés dans votre activité	Action de renforcement nécessaire	Ordre de priorité
Connaissance de la structure (DDAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bureautique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Technologie de l'information et de la communication (Internet, messagerie, etc. ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Communication écrite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Communication orale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Organisation et gestion du temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gestion de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relation avec les usagers (agriculteurs, éleveurs, élèves, élus...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Capacité à travailler en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comptabilité, gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Autres (préciser) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Quels sont parmi les moyens suivants ceux qui vous permettent de faire évoluer vos compétences ?

Et parmi ceux là, merci de nous indiquer un ordre de priorité (1 signifiant que c'est le plus important...)

		Ordre de priorité
Les formations internes, dites aussi « sur site »	<input type="checkbox"/>	_____
Les formations externes	<input type="checkbox"/>	_____
L'autoformation avec support (CD ROM, e-learning, livres)	<input type="checkbox"/>	_____
Le partage d'expérience entre assistantes	<input type="checkbox"/>	_____
Les conseils de votre manager	<input type="checkbox"/>	_____

4. Vos relations de travail

Concernant votre place et votre rôle *au sein de l'équipe* diriez-vous :

	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Aucune relation
J'ai de bonnes relations avec les autres agents administratifs :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de la structure (DDAF/DRAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du bureau/ de la cellule dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres (précisez) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai de bonnes relations avec les ingénieurs :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de la structure (DDAF/DRAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du bureau/ de la cellule dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres (précisez) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai de bonnes relations avec les agents techniques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- de la structure (DDAF/DRAF/DDSV/EPL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- du bureau/ de la cellule dans laquelle je travaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- autres (précisez) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quand vous avez un « problème » (une situation bloquée, par exemple) dans votre travail, vous appelez plus facilement (merci d'indiquer un ordre de priorité) :

		Ordre de priorité
Un/une agent administratif de la même structure	<input type="checkbox"/>	_____
Un/une agent administratif d'une autre structure	<input type="checkbox"/>	_____
Un/ agent technique	<input type="checkbox"/>	_____
Mon supérieur hiérarchique	<input type="checkbox"/>	_____
Un autre supérieur hiérarchique	<input type="checkbox"/>	_____
Personne, je me débrouille tout(e) seul(e)	<input type="checkbox"/>	_____

*Quelles sont les qualités que vous reconnaissez à votre **agent d'encadrement direct** actuel et celle que vous souhaiteriez voir développer chez lui ?*

	Je l'apprécie actuellement	J'apprécierai qu'il le développe
Les qualités relationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'écoute, la prise en compte de vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité à déléguer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'autonomie qu'il/elle vous laisse dans l'exécution de vos activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité à valoriser votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'expérience et le savoir-faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La disponibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La clarté des objectifs qu'il/elle vous donne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacité à vous donner les informations utiles dans votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La franchise et la communication directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (préciser) : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concernant vos relations avec les usagers (agriculteurs, éleveurs, élus, élèves, ...)

Diriez-vous qu'elles sont ...

- Très fréquentes
- Plutôt fréquentes
- Peu fréquentes

Quasi-inexistantes

En vous pensez que dans l'avenir elles seront ...

Plus fréquentes

Moins fréquentes

Pareilles

Et sur la manière dont sont vécues ces relations,

Diriez-vous (merci d'indiquer un ordre de priorité) que les relations avec les usagers sur pour vous :

Plutôt une source de déconcentration

Plutôt une source de fatigue, de stress

Plutôt une source d'information,

Plutôt une source de valorisation,

Plutôt une source d'apprentissage

5. Les leviers d'évolution

Quelle importance attachez-vous personnellement aux aspects ci-dessous par rapport à votre activité professionnelle ?

	Très important	Plutôt important	Peu important	Pas important
Pouvoir organiser mon travail de manière autonome	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir de l'intérêt dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvoir acquérir de nouvelles qualifications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurer des tâches de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec l'encadrement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les usagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La reconnaissance financière de vos efforts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une reconnaissance autre que financière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préciser : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avoir la possibilité de mobilité « professionnelle » (passer d'un métier à un autre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité de mobilité « promotionnelle » (avoir un niveau de responsabilité supérieure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité de mobilité « transversale » (transfert sur un autre emploi de même qualification dans une autre unité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir la possibilité de mobilité de « structure » (DRAF/DDAF/DDSV/EPL/Préfecture/Admini- stration centrale/Services déconcentrés d'autres ministères...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire quelque chose d'utile pour la communauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailler dans une ambiance agréable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionnaire N° 2

Ministère de l'Agriculture & de la Pêche
Observatoire des missions et des métiers

Merci de retourner ce questionnaire à l'adresse suivante pour le 30 janvier 2006.

*Ministère de l'Agriculture & de la Pêche
Observatoire des Missions et des Métiers
- à l'attention de François Granier -
251, rue de Vaugirard
75732 PARIS cedex 15*

Le présent questionnaire a pour objectif de repérer les axes majeurs d'évolution des emplois des personnels la filière administrative (catégories B et C) oeuvrant dans les services déconcentrés et dans les établissements publics d'enseignement (supérieur & technique). La finalité est de contribuer à l'identification des profils des emplois qui devront être assurés d'ici à cinq ans et des voies et moyens de nature à accompagner les évolutions.

Pour chacun des propos ci-après recueillis auprès de personnels de la filière et de responsables, pouvez-vous indiquer si vous êtes :

- « tout à fait d'accord » : (++)
- « plutôt d'accord » : (+)
- « plutôt pas d'accord » : (-)
- « pas du tout d'accord » : (- -).

1- Quelques tendances institutionnelles :

	- -	-	+	++
« Depuis une dizaine d'années au ministère chargé de l'agriculture, les personnels administratifs sont amenés à traiter de questions techniques : aujourd'hui certains ont acquis une identité technico - administrative »				
« La filière administrative doit permettre à des agents de toute formation de construire un parcours qualifiant. Des recrutements en catégorie C sont dès lors souhaitables ».				
« Au ministère de l'agriculture, les personnels de la filière administrative ont souvent été moins valorisés que ceux de la filière technique »				
« Demain, avec la mise en œuvre de la LOLF, les services recruteront prioritairement des agents de catégorie A »				

2 – Parcours professionnels & gestion qualitative :

	--	-	+	++
« Un parcours professionnel devrait être construit en alternant des emplois valorisant la polyvalence (exemple : secrétaire – assistante, secrétaire de cadre dirigeant...) et des emplois plutôt spécialisés (exemple : gestionnaire de dossiers, contrôleur...) »				
« Pour les personnels de la filière administrative, les mobilités fonctionnelles (c'est à dire à l'intérieur d'une même structure) sont le plus souvent des succès pour l'intéressé et la structure »				
« Plutôt que des formations individualisées destinées à chacun des agents d'une unité, il serait plus efficace de former, pour des thématiques transversales, les membres d'une même unité de travail »				
« Il conviendrait de compléter les évaluations annuelles portées par les cadres de proximité par une évaluation collective de l'unité et d'y associer un échantillon des bénéficiaires des missions réalisées par le service »				

3 – Organisation des services et rôles des personnels de la filière :

	--	-	+	++
« Demain, la plupart des cadres seront des « nomades », qui disposeront d'outils de communication sophistiqués. Ils n'auront pratiquement plus besoin de l'appui de secrétaires – assistantes »				
« Demain, les cadres fonctionneront en groupe de projet. Le bon fonctionnement de ces groupes impliquera l'appui de secrétaires – assistantes »				
« Les personnels de la filière administrative mobilisent parfois des savoirs techniques. Cette tendance, ira en se renforçant »				
« La gestion de bases de données sera demain un enjeu majeur pour les services. Celles-ci seront actualisées principalement par des personnels de la filière technique »				
« Les demandes des usagers des services publics seront un facteur déterminant dans l'évolution des emplois des personnels de la filière administrative »				

4 – Accompagner les évolutions :

Pour faciliter l'accompagnement des futurs métiers de la filière administrative (secrétaires – assistantes), pouvez-vous nous proposer quatre mesures ? Merci de les formuler par ordre de priorité décroissante :

En premier lieu :

En second lieu :

En troisième rang :

Enfin :

5 - Libres commentaires, remarques, propositions ... sur le devenir des métiers de la filière administrative (catégorie C & B) dans les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement (technique & supérieur).

Pour nous permettre d'analyser plus finement vos réponses, pouvez-vous nous indiquer à quel groupe vous appartenez ?

- Personnel de la filière administrative,
- Cadre de proximité,
- Chef de service ou directeur.

Dominique Le Dily, Hélène Delahaye et François Granier, chargés de la présente étude, vous remercient pour vos contributions et vos commentaires.

—

Publications antérieures :

Etude de la filière d'emploi des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002
Olivia Foli (CNRS/LSCI) & François Mathieu (DRAF/SRFD Lille)

Secrétaires et assistantes en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003
Dominique Le Dily (DDAF Laval) & François Granier (OMM Paris)

L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'Agriculture : des professionnels au service des politiques publiques – septembre 2003
Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delahaye, étudiante, Université de Paris XIII

Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004
Jacques Duterne (DRAF/DDAF Rennes) & François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum, étudiant, Université de Paris XIII

Cadres administratifs en services déconcentrés : Un processus de professionnalisation en construction – novembre 2004
Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris) & François Granier (OMM Paris)

Compétences hydrauliques : Travaux conduits en appui à la mission interministérielle présidée par Monsieur Philippe Huet (I.G.E) - août 2005
Marie-José Leterme (Agrocampus Rennes) & Pascal Duchêne (INFOMA Nancy) Coordination : François Granier (OMM Paris)

../..

Les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC : Quelles évolutions ? Quels accompagnements ? – *octobre 2005*
Sylvie Vareille (DDSV Rhône) & Alfred Gros (DRAF Auvergne)

Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales – *novembre 2005*
Nelly Mauchamp (CNRS/LISE) & François Granier (OMM Paris)

Les métiers de la filière : Gestion financière & comptable – *juin 2006*
Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône) & Gina Martinez (SG/MISC)

Au service des dynamiques territoriales : des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales – *septembre 2006*
Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté) & François Granier (OMM Paris)

novembre 2006