

LES TÉMOIGNAGES SUR LES CARRIÈRES



Témoignage

Marie-Grâce LUX

Chef de bureau

au ministère de l'économie,
des finances et de l'emploi

Chef du bureau chargé de l'encadrement au ministère de l'économie, des finances et de l'emploi (Min.E.F.E.), Marie-Grâce LUX est à la tête d'une équipe de quarante-trois agents, dont deux attachés principaux et huit attachés.

C'est au sein de la direction du personnel et de l'adaptation de l'environnement professionnel, plus précisément auprès du sous-directeur des ressources humaines (deux cent cinquante personnes), qu'elle est chargée de la gestion d'environ cinq mille agents relevant du corps de contrôle général économique et financier, de celui des administrateurs civils, de celui des attachés, de certains corps d'ingénieurs et des contractuels de niveau A du ministère. En outre, son bureau assure une gestion individualisée des quelque mille huit cents attachés.

Sa formation de juriste l'a d'abord amenée à passer une maîtrise en droit public, une autre en droit privé, et à suivre les enseignements de l'institut d'études judiciaires. Sortie de l'I.R.A. de Metz en 1990, elle choisit un poste de chargée d'étude au ministère de l'équipement.

Cette entrée dans l'administration s'effectue dans de très bonnes conditions. Participant à l'exercice de la tutelle sur les sociétés anonymes d'H.L.M., elle s'adapte rapidement à ses missions qui correspondent aux études de droit des sociétés qu'elle a suivies auparavant. Dès les séquences de formation à la prise de poste des nouveaux attachés du ministère de l'équipement, un réseau d'entraide se crée spontanément, qui perdure en partie aujourd'hui.

Trois ans après, une proposition lui est faite de prendre un poste dans une sous-direction en cours de rénovation. Le profil requis correspond totalement à ses attentes en termes professionnels : elle est alors chargée des mesures d'incitation à l'investissement dans le secteur locatif privé. De plus, l'alchimie semble se produire avec l'ensemble des membres de l'équipe.

Sans idée précise sur l'évolution future de sa carrière, elle affiche toutefois un goût certain pour l'autonomie et les responsabilités. Fortement encouragée par sa hiérarchie, plus particulièrement ses deux sous-directeurs successifs et son chef de bureau, elle passe avec succès le principalat, entre en P.E.N.A. et intègre l'E.N.A. en 1997.

D'abord adjointe de l'I.G.P.D.E. (centre de formation du Min.E.F.E. qui compte deux cents agents), elle effectue ensuite sa mobilité à la direction de la gouvernance publique à l'organisation de coopération et de développement économiques (O.C.D.E.), avant de devenir chef du bureau de l'encadrement.

Quelles que soient ses expériences, Mme LUX met en évidence la cohérence professionnelle qui s'en dégage : « J'ai toujours travaillé sur des projets de modernisation », indique-t-elle. Pour autant, cette cohérence ne mène ni à l'uniformité, ni à la monotonie, puisqu'elle la veut « alliée à une grande diversité de missions et de structures ».

Reconnaissant que le positionnement de l'attaché entre son équipe et sa hiérarchie n'est pas toujours facile, elle souligne néanmoins le rôle moteur de l'encadrement dans les processus de modernisation. Selon elle, le statut de l'attaché est amené à évoluer conjointement à une inscription des cursus dans des « filières métiers », « mais sans adopter une conception trop étroite », précise-t-elle. Ainsi, on s'orienterait plutôt vers une acquisition de blocs de compétences qui se complèteraient tout au long de la carrière : acquérir une compétence, être retenu à un poste et élargir alors le sceptre de ses savoir-faire dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Par exemple, des fonctions budgétaires ou dans les ressources humaines permettraient d'accéder à des fonctions de secrétaire général.

Pour Mme LUX, ce qu'un attaché nouvellement nommé doit avoir à l'esprit dès sa première affectation est de savoir saisir les opportunités et d'apprendre à décrypter la réalité d'une organisation : « Attention au miroir aux alouettes ! », lance-t-elle. Cela dit, faire preuve de recul et d'esprit critique n'engendre pas forcément le scepticisme : « Tout conseil est bon à écouter (sinon à suivre...) ».



Témoignage

Jean PIERRE

Secrétaire général de l'académie
de Strasbourg

Après avoir exercé durant cinq ans les fonctions de secrétaire général (S.G.A.) dans l'académie de Besançon, et quatre ans et demi dans l'académie de Nancy-Metz, c'est dans celle de Strasbourg que Jean PIERRE a pris poste le 1^{er} septembre 2006. Le décret statutaire de l'emploi précise que le S.G.A., sous l'autorité du recteur, est chargé de l'administration de l'académie. Ce texte confère une vocation globale au secrétaire général, premier collaborateur du recteur par les responsabilités qui lui sont confiées.

Le S.G.A. exerce une fonction duale entre élaboration stratégique et direction administrative. Il est appelé à animer et coordonner l'action des services du rectorat (en l'occurrence, 530 personnes) et à mettre en œuvre une politique pédagogique dont les orientations stratégiques sont définies par le ministère de l'éducation nationale et le recteur d'académie. Le secrétaire général d'académie gère très directement le dossier de la carte des formations des lycées. Il est aussi en charge de la gestion des carrières des différentes catégories de personnel (les enseignants notamment), ce qui représente 30 000 personnes, ainsi que de la gestion prévisionnelle des emplois. Dans toutes ces opérations, le dialogue social occupe une place importante.

Responsable de l'élaboration et du suivi de l'exécution des budgets opérationnels de programme, M. PIERRE se voit confier quatre B.O.P. qui représentent un volume de dépenses de 1 milliard 400 millions d'euros. Il veille en outre à la bonne organisation des examens et concours, au contrôle des E.P.L.E. et au suivi des attributions que le recteur exerce en qualité de chancelier des universités. Il est également l'interlocuteur des services préfectoraux, des services départementaux (inspections académiques), ainsi que des collectivités territoriales. Enfin, le fonctionnement des services et des établissements repose sur une infrastructure informatique qui dépend précisément du secrétaire général d'académie.

Avant d'exercer ces responsabilités, M. PIERRE a commencé à se familiariser avec l'administration dans un emploi de catégorie B pendant quatre ans, période au cours de laquelle il a obtenu une maîtrise en droit public en tant qu'étudiant salarié. Puis ce fut la réussite au concours des I.R.A. et l'affectation à un poste d'attaché d'administration scolaire et universitaire (A.A.S.U.), au sein d'une agence comptable.

D'abord un peu frustré de ne se voir confier *que* la gestion matérielle d'un lycée professionnel, au lieu d'un poste d'agent comptable en propre, où il aurait pu apprendre et maîtriser aussi les autres aspects du métier, il eut donc, en compensation, l'avantage de s'adapter rapidement à sa nouvelle affectation : « Le niveau des élèves de l'I.R.A. et les formations dont ils bénéficient sont tout à fait suffisants pour l'exercice des fonctions à la sortie de l'institut, même s'il n'y a pas adéquation complète entre les tâches du quotidien et les apprentissages professionnels qu'il offre. »

Selon M. PIERRE, l'une des premières difficultés auxquelles est confronté l'attaché arrivant en poste est de se positionner assez rapidement et de s'intégrer à l'équipe en place. « S'affirmer en tant que cadre est certes important mais, comme l'on a tout à apprendre des autres, il est tout aussi essentiel de savoir faire preuve d'humilité. »

Cette première expérience en catégorie A fut de courte durée, la soif d'apprendre et d'assumer des responsabilités croissantes l'incitant à aller de l'avant. « Je n'avais pas, à la sortie de l'I.R.A. de Metz, en 1980, de plan de carrière précis, si ce n'est celui de passer des concours, notamment celui de conseiller d'administration scolaire et universitaire (C.A.S.U.). » C'est justement ce corps qu'il parvint à intégrer dès 1983, ce qui l'amena à exercer durant quatre années le métier d'agent comptable en E.P.L.E., puis à prendre la tête d'une division de personnel en services académiques les quatre années suivantes.

En 1991, son recrutement en qualité de conseiller de chambre régionale des comptes constitua un tournant essentiel dans sa carrière, dans la mesure où il changea à la fois de métier et de ministère. « La fonction juridictionnelle contribue à développer la capacité d'analyse et de réflexion. Elle incite à prendre le recul nécessaire avant toute décision. Assurément, il s'agit d'une situation qui place le magistrat en acquisition quasi permanente de connaissances. En outre, la pratique de la collégialité a été essentielle, non seulement en formation de jugement, mais plus encore au sein d'une équipe de rapporteurs. »

Cette expérience de plus de six ans a été pour M. PIERRE une excellente préparation aux fonctions de secrétaire général d'académie. Revenant alors sur son parcours, il souligne que le passage à l'I.R.A. doit être considéré comme un départ et non comme un aboutissement, une fin en soi. Avec un tel état d'esprit, des parcours professionnels très attractifs sont envisageables pour de nombreux cadres administratifs. Plusieurs conditions doivent alors être réunies :

- en premier, la motivation personnelle, sans laquelle rien n'est possible
- le souhait, la volonté d'exercer des responsabilités et de les assumer
- la mobilité fonctionnelle et/ou géographique est indispensable
- la variété des expériences professionnelles
- le suivi actif de toutes les évolutions professionnelles en s'appuyant sur la formation continue.

« Trop souvent, les choix géographiques guident la carrière des cadres administratifs et déterminent leurs affectations. Sans méconnaître les difficultés liées aux charges de famille, c'est l'intérêt du poste qui doit guider les sortants de l'I.R.A. Il paraît également indispensable de ne pas exercer durant des périodes trop longues sur un même poste, quand bien même on n'aspire pas à occuper un emploi fonctionnel. La pluralité des affectations au cours d'une carrière développe l'adaptabilité ainsi que les compétences techniques et relationnelles. Elle est très souvent source d'épanouissement personnel.

Il faut être prêt à la mobilité même (surtout ?) si on se plaît sur un poste, parce qu'il faut se remettre sans cesse en question pour soi-même et l'institution à laquelle on appartient. »



Témoignage

Pascale ROUSSELLE

Conseiller rapporteur

à la cour administrative d'appel
de Nancy

Familière des locaux de l'I.R.A. de Metz, Pascale ROUSSELLE exerce actuellement les fonctions de conseiller rapporteur à la cour administrative d'appel de Nancy. A ce titre, elle fait partie d'une chambre, elle-même composée de trois magistrats, assistée d'un commissaire du gouvernement, chargée de juger en appel des jugements rendus par les tribunaux administratifs du ressort (Besançon, Châlons-en-Champagne, Nancy et Strasbourg).

« C'est un travail solitaire, d'analyse juridique, recherche de documentation et élaboration de notes et arrêts, qui sont ensuite débattus en formation collégiale. Je dois traiter environ cent vingt dossiers par an, ce qui, en soi, ne signifie pas grand-chose : un dossier de refus de séjour d'étranger n'a rien à voir – tant en termes humains que sur le plan des difficultés juridiques – avec un dossier fiscal comportant des implications internationales ou un marché public. »

Entrée à l'institut avec un D.E.U.G. en droit et sans culture administrative, à l'époque où la formation s'effectuait en deux ans, elle a passé sa licence en cours de seconde année à l'I.R.A., avant de choisir un poste d'attachée à la préfecture de la Moselle, au bureau du contrôle de légalité, le 2 janvier 1983, dans les premiers mois de la décentralisation.

« C'était une fonction nouvelle et tout était à mettre en place. Encore novice dans la fonction publique, je n'avais aucun a priori, et, réciproquement, personne ne pouvait me donner d'indications sur le travail... » Cette situation peu courante présentait d'ailleurs un avantage certain, celui de ne pas être confrontée à des remarques du style : « Votre prédécesseur ne faisait pas comme ça ».

Néanmoins, la contrepartie était l'absence de repères ainsi que de « culture juridique » dans son entourage immédiat : « J'étais l'une des rares à avoir une formation juridique, et j'ai constaté un réel décalage entre la théorie universitaire et la pratique administrative ».

Cela dit, la préfecture de la Moselle était, à l'époque, une destination « privilégiée » à la sortie de l'I.R.A., ce qui lui a permis de rencontrer des collègues issus de l'institut et d'être ainsi guidée dans les arcanes d'une structure qu'elle trouvait « assez lourde et très hiérarchisée ».

Après quatre années à ce premier poste, Mme ROUSSELLE prit la tête du bureau des affaires juridiques lors de sa création, mouvement qui lui apparaissait à la fois comme une suite naturelle dans l'évolution de ses fonctions et une opportunité.

Malgré tout l'intérêt de ces expériences, elle préféra quitter le ministère de l'intérieur alors qu'elle ne remplissait pas encore les conditions pour passer l'examen d'attaché principal. « Mon plan de carrière était assez simple : entrée dans la fonction publique en qualité de cadre A à 21 ans, j'arrivais, selon la grille en vigueur à l'époque, à l'échelon terminal à 37 ans. La perspective d'attendre la retraite ainsi ne m'enthousiasmait guère, j'ai commencé à chercher une autre voie. »

Un camarade de promotion lui fit part de la possibilité d'intégrer les tribunaux administratifs, ce qu'elle tenta alors. Cette idée coïncidait également avec le départ d'un secrétaire général de la préfecture de la Moselle, auprès duquel elle avait appris énormément en travaillant sur d'importants dossiers ; ce départ laissa une grande impression de vide dans son quotidien professionnel et l'incita à chercher de nouveaux débouchés. Le rôle du conjoint a été aussi déterminant dans cette évolution, qu'il a permise en assumant largement la gestion de la cellule familiale, notamment durant les périodes de mobilité professionnelle de son épouse.

Le hasard a voulu que Mme ROUSSELLE réussît d'abord le concours de conseiller d'administration scolaire et universitaire (C.A.S.U.), qu'elle considérait au début comme un simple entraînement. Elle accepta néanmoins cette orientation inattendue qui l'amena à rejoindre l'éducation nationale durant deux ans, dont un an en qualité de chef de division au rectorat de Dijon, encadrant une équipe de cinquante personnes.

« J'ai découvert un univers dont on ignore tout : une gigantesque organisation qui, malgré tout ce qu'on peut en dire, fonctionne bien, mais souvent grâce à des individualités fortes, à des bricolages, à des initiatives locales, bref, à ce que j'appelle « les gouttes d'huile », mais un univers qui a tendance à se replier sur lui-même, à ne fonctionner que pour et par lui. La loi de 1989 débute par cette phrase : « L'enfant est au cœur du système éducatif » ; j'ai trop souvent constaté qu'on avait tendance à oublier cette proposition simple... »

C'est alors qu'elle fut reçue au concours de conseiller de tribunal administratif. Après un stage au Conseil d'Etat, elle fut affectée au tribunal administratif de Strasbourg, puis à la cour administrative d'appel de Nancy.

Interrogée sur ses attentes quant aux différents postes qu'elle a occupés, elle met l'accent sur une qualité de réflexion, une vision la plus globale possible de l'action administrative, une possibilité de rendre l'action de l'Etat plus efficace, mieux perçue et plus pertinente.

Son regard sur le rôle de l'attaché, même s'il n'inclut pas l'administration centrale, lui fait apparaître une situation intermédiaire très délicate, et qui varie selon les administrations. Agent de catégorie A, l'attaché est un point de référence, d'encadrement et de réponse pour les agents de catégories B et C avec lesquels il travaille : il ne peut les décevoir et doit répondre à leurs attentes, à leurs questions. Mais il est aussi un échelon de base dans la hiérarchie des emplois supérieurs, et les chefs de service se reposent sur lui, qui est souvent leur seul interlocuteur « de terrain ». Pour Mme ROUSSELLE, c'est une courroie de transmission essentielle de l'administration territoriale de l'Etat et il est indispensable de l'associer à la mise en œuvre des réformes, afin qu'il restitue cette information, mais aussi, qu'il puisse faire remonter les propositions, difficultés et idées du terrain vers la hiérarchie.

Quant à l'évolution probable du statut de cette catégorie, elle l'espère axée sur une mobilité accrue : « Il me paraît aujourd'hui indispensable d'arriver à un corps interministériel d'attachés « territoriaux », de manière à assurer une mobilité, tant géographique que professionnelle, permettant aux attachés et aux administrations de trouver une vraie adéquation entre compétences et besoins. »

Vis-à-vis des nouveaux cadres, son discours prend un ton plus vif encore : « N'écoutez pas les conseils ! Chacun a une expérience, une personnalité et une vie différentes, et je me méfie des standards et des idées toutes faites : ce qui est considéré comme le nec plus ultra vous paraîtra peut-être insupportable ou, inversement, vous vous réaliserez pleinement dans un poste que trois personnes avant vous auront rejeté comme inintéressant. Un poste, c'est une auberge espagnole : on y trouve aussi ce qu'on y amène. »

Il lui paraît indispensable de rester ouvert et attentif à tout, de savoir choisir en se disant qu'on peut toujours changer ensuite et réorienter sa carrière, à condition de le vouloir vraiment. Elle insiste surtout sur l'inutilité des regrets quant aux choix qu'on a faits et sur l'amertume que cela risquerait d'engendrer. « Même si le choix ne répond pas à vos attentes, regardez bien : il y a toujours du positif à dégager d'une expérience, ne serait-ce que de savoir qu'on n'est pas fait pour tel ou tel type de poste, emmagasiner des informations sur ce qui ne fonctionne pas bien, sur ce qu'on aimerait changer, pour pouvoir, éventuellement, le trouver ailleurs. »



Michel THEUIL

Directeur de cabinet du préfet
de Seine-Saint-Denis

Sorti de l'I.R.A. de Metz en 1984, Michel THEUIL a effectué l'essentiel de sa carrière dans l'administration préfectorale, pour occuper actuellement le poste de directeur de cabinet du préfet de la Seine-Saint-Denis (1^{ère} catégorie).

Comme il le définit lui-même, « il s'agit sans doute du poste de directeur de cabinet le plus exposé de France », que ce soit dans la gestion des violences urbaines, dont les événements de novembre 2005 ont constitué l'exemple paroxystique, ou dans les autres grands dossiers locaux au sujet desquels il assiste le préfet : gestion des visites ministérielles (une centaine par an), assistance à la gestion de la plate-forme aéroportuaire de Roissy Charles de Gaulle ou sécurité des manifestations au stade de France.

Cela n'exclut pas les missions plus classiques d'un directeur de cabinet, comme le suivi des plans de crise, l'animation de la communication interministérielle, la gestion des dossiers « sécurité-incendie », celle des dossiers de police administrative (débits de boissons, détention d'armes, agréments de société de gardiennage), le suivi de la préparation des élections, et tout ce qui concerne de près ou de loin la sécurité intérieure, domaine ô combien sensible dans le département de la Seine-Saint-Denis !

Comment l'étudiant messin en licence d'histoire – maîtrise échanges internationaux – s'est-il orienté vers le ministère de l'Intérieur, renonçant à son emploi d'animateur culturel à la Ville de Thionville ?

C'est en intégrant l'I.R.A. de Metz que Michel THEUIL a été amené à choisir un premier poste d'attaché à la préfecture de la Moselle, en tant qu'adjoint au chef du bureau de la programmation et de l'aménagement du territoire, à la direction des actions de l'Etat. « Aucune difficulté n'a marqué ma prise de poste à la sortie de l'I.R.A. », affirme-t-il avec assurance.

Nommé chef de bureau sur place au bout de deux ans, il a été remarqué par le secrétaire général de la préfecture, qui l'a judicieusement incité à passer le concours d'entrée en P.E.N.A., puis à l'E.N.A. un an après. « Mon souci était de progresser en interne, dans un but de diversité et de responsabilités croissantes. »

Après la réussite à ce concours, sa carrière en préfectorale a toutefois connu une interruption de quatre ans, durant lesquels M. THEUIL exerça les fonctions de conseiller de tribunal administratif et de cour administrative d'appel.

A l'occasion de sa mobilité, statutairement obligatoire, il fut nommé sous-préfet de Péronne (Somme). Deux ans après, il eut l'occasion de revenir dans sa région d'origine en occupant le poste de secrétaire général de la préfecture des Vosges. Mais au bout de trois ans et demi, c'est vers la Seine-Saint-Denis qu'il est finalement reparti, comme directeur de cabinet du préfet.

Pour résumer les principaux enseignements qu'il tire de ce parcours, M. THEUIL met en exergue le fait que, d'une part, il faut avoir le goût de la mobilité fonctionnelle et géographique, et d'autre part, « rien n'est inaccessible, à condition de le vouloir ».

Son passage à différents degrés de la préfectorale lui permet d'appréhender sous plusieurs angles le rôle de l'attaché de préfecture, qu'il considère comme un véritable « pivot » de cette administration, « pour autant qu'il ne fasse pas preuve de suivisme, et qu'il se considère vraiment pour ce qu'il est, à savoir une aide précieuse à la décision ».

Loin d'avoir oublié cette période de son existence où il sortait tout juste de l'I.R.A., Michel THEUIL songe sérieusement à la relève et n'hésite pas à l'encourager, à démythifier certaines fonctions qui semblent parfois impossibles, à tort, selon lui. Prenant l'exemple des restructurations qu'il a entreprises au cabinet du préfet de la Seine-Saint-Denis, fin 2004/début 2005, il expose sa démarche a priori audacieuse lors du recrutement d'un adjoint. Le préfet et lui ont porté leur choix, non pas sur un attaché principal à la longue expérience, mais sur une personne sortie de l'I.R.A. de Metz (hasard... !) un an et demi plus tôt.

C'est ainsi qu'en avril 2004, elle devenait l'adjointe de M. THEUIL, en tant que directrice de la sécurité et des services du cabinet ; « et elle est promise à une brillante carrière », ajoute-t-il confiant. Pour expliquer cette décision, il souligne le fait que le grade diffère de la fonction, et que seule la compétence compte. « A condition que l'on veuille saisir les opportunités et qu'on ait de l'ambition, saine », précise-t-il en guise de conclusion.



Claire LE CORRE

Chargée de mission

au ministère de la santé,

de la jeunesse et des sports

Riche d'une expérience transversale entre les fonctions publiques, Claire LE CORRE occupe aujourd'hui un poste de chargée de mission en administration centrale, plus précisément au ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, au sein de la direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins.

Cette direction, créée par le décret n°2000-685 du 21 juillet 2000 et construite à partir de la direction des hôpitaux, a été mise en place pour promouvoir une organisation optimale de l'offre de soins en fonction des objectifs et des priorités de la politique de santé.

Dans le cadre du plan de modernisation *Hôpital 2007*, le bureau où travaille Claire LE CORRE a en charge les aspects réglementaires de la gestion financière et comptable des établissements de santé, domaine dans lequel elle a pu exercer localement quelques années plus tôt, en tant que directrice-adjointe d'hôpital.

Comme il est d'usage pour tout cadre A en administration centrale, son poste est essentiellement marqué par des travaux de conception. En tant que chargée de mission, elle n'a pas de fonctions d'encadrement, qui sont dévolues à des administrateurs civils ou à des attachés principaux.

Juriste de formation, elle est entrée à l'I.R.A. de Metz en tant qu'externe, au terme d'un D.E.A., pour choisir à l'issue de sa formation, en avril 1987, l'administration centrale du ministère de l'intérieur.

Durant dix ans, sa carrière d'attachée s'est effectuée successivement dans deux directions de ce ministère : l'une en charge de l'administration territoriale et des affaires politiques, l'autre principalement centrée sur les aspects financiers et immobiliers.

Lorsqu'elle se penche sur ce que fut sa première prise de poste, Mme LE CORRE ne se rappelle pas avoir rencontré de difficultés particulières d'adaptation, « si ce n'est une grande fatigue en fin de journée, résultant d'une concentration soutenue afin d'intégrer un nouveau mode de fonctionnement, celui du monde du travail, les habitudes de mes nouveaux collègues, et les dossiers assez complexes ». Avec le

recul, il lui semble que c'est plutôt la conjonction de ces divers éléments qui lui était apparue ardue.

L'échange de points de vue avec les autres attachés a contribué à relativiser certaines situations : « Nous en discussions assez régulièrement, au début, avec mes collègues récemment issus des I.R.A. et arrivés en même temps que moi au ministère, et je faisais partie de l'association des anciens élèves, ce qui permettait de confronter nos expériences d'administration, en centrale ou en services déconcentrés. »

Sans plan de carrière précis, Mme LE CORRE est restée quatre ans et demi à son premier poste, qu'elle trouvait « passionnant et très formateur ». Souhaitant ensuite évoluer vers d'autres dossiers, sans pour autant quitter obligatoirement une structure où l'ambiance de travail lui paraissait cordiale, elle a saisi l'opportunité d'une vacance de poste au sein de la même sous-direction pour obtenir son changement d'affectation.

Le cadre stable dans lequel elle a exercé durant une dizaine d'années ses fonctions d'attachée a stimulé son désir d'évolution, sans exclure les possibilités de passerelles entre les fonctions publiques : « Je crois que c'est l'observation de mes différents supérieurs hiérarchiques de l'époque, leur mode de fonctionnement ouvert et tolérant dans le travail et la confiance dont ils faisaient preuve envers moi, qui m'ont incitée à tenter cette expérience de se remettre en question, et de repasser des concours, avec les contraintes que cela suppose. »

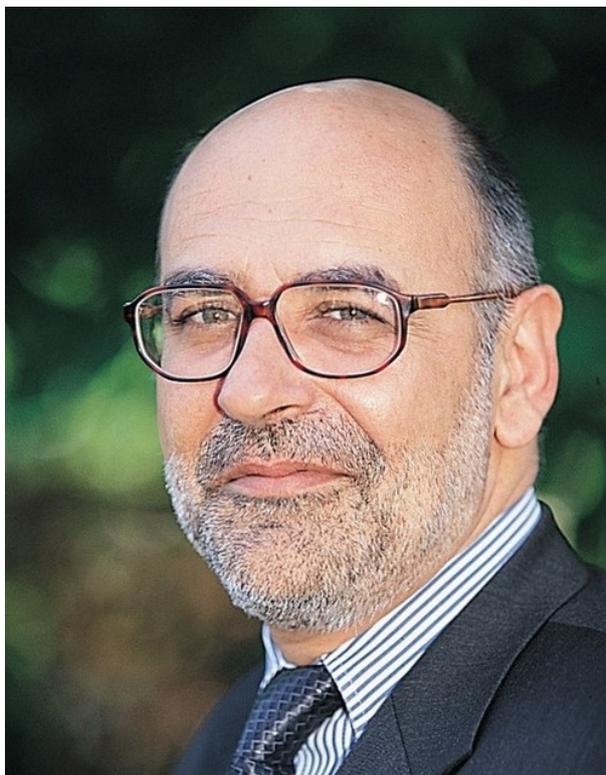
Au terme de sa préparation, elle intégra l'école nationale de santé publique, ce qui lui permit d'accéder aux fonctions de directeur d'hôpital après 27 mois de formation. C'est donc en établissement public de santé qu'elle a d'abord été en charge des affaires financières et des relations avec la clientèle.

Parmi les enseignements que Mme LE CORRE a tirés de ses différentes expériences professionnelles, la diversité et la richesse des possibilités d'emploi qu'offre l'administration l'ont particulièrement frappée. « C'est sûrement ce que je recherche dans chacune de mes nouvelles affectations : une découverte d'autres dossiers et un mode de fonctionnement des collègues pas nécessairement identique, tout en restant dans un domaine de service public, soit de l'Etat durant la première partie de mon expérience administrative, soit des établissements publics de santé pour la seconde, même si je suis actuellement mise à disposition d'une administration centrale. »

Il n'est donc pas étonnant qu'elle prône une plus grande souplesse dans la gestion de la mobilité des attachés, la multiplication des passerelles entre les différentes fonctions publiques, voire avec des structures apparentées.

Sa vision du rôle dévolu aux attachés se caractérise par une position souvent centrale dans l'assistance à la conception des réformes et l'instigation de leur mise en œuvre, ce qui en fait les instruments premiers de leur concrétisation. Prenant l'exemple des attachés d'administration hospitalière, de création relativement récente, elle souligne qu'ils en sont les témoins essentiels.

Attentive à la formation initiale des cadres, Mme LE CORRE met enfin l'accent sur la diversité et la qualité des formations dispensées dans les I.R.A., incitant les futurs attachés à tirer le meilleur parti des prestations d'intervenants qui viennent d'administrations et d'horizons variés, avec des dossiers concrets à traiter et à résoudre, le tout dans une ambiance encore estudiantine par certains aspects.



Témoignage

Lionel FOURNY

**Directeur général des services
au conseil général de la Moselle**

Preuve que le cloisonnement entre les fonctions publiques n'a jamais été tout à fait étanche, Lionel FOURNY a partagé sa carrière entre l'Etat et les collectivités territoriales. Actuellement directeur général des services (D.G.S.) du conseil général de la Moselle, il se retrouve à la tête d'une structure administrative qui emploiera très prochainement près de 3000 agents publics.

« Mon travail consiste à encadrer, dynamiser, coordonner l'action de ces 3000 agents et à faire le lien entre l'autorité territoriale, de nature politique, et l'administration départementale. » Autant dire qu'une telle position, propre aux cadres territoriaux, est en revanche peu commune à ceux de l'Etat, dont le sort personnel n'est que rarement lié de manière directe au monde politique.

Le parcours de M. FOURNY a de quoi étonner à plus d'un titre. Sa formation scolaire et universitaire ne semblait guère le destiner à ce genre de fonctions : c'est d'abord dans le domaine de l'hôtellerie qu'il passa son brevet de technicien, avant de s'orienter vers un diplôme universitaire de technologie option finances / comptabilité, et enfin les trois certificats du diplôme d'études comptables supérieures (certificats juridique, économique et comptable).

Son choix d'orientation professionnelle évolua encore lorsqu'il réussit le concours des I.R.A. C'est à celui de Lille qu'il entra en janvier 1975, avant d'être affecté fin 1976 comme attaché d'administration centrale au ministère de l'économie et des finances, plus particulièrement à la direction des assurances.

Alors qu'on aurait pu le croire stabilisé pour un certain nombre d'années, il ne fit qu'un passage éclair dans ce corps, jusqu'au 31 août 1978 seulement. Entre-temps, il décida d'entamer un cycle préparatoire à l'E.N.A., école qu'il intégra en juin 1980.

« Je n'avais aucun plan de carrière précis mais l'ambition de faire la carrière la plus rapide et la plus prometteuse possible. J'ai toujours cherché à prendre des responsabilités et à traiter des projets intéressants. »

A sa sortie de l'E.N.A., pourtant, M. FOURNY retrouva pour quelque temps une trajectoire plus linéaire, lorsqu'il choisit de retourner au ministère de l'économie et

des finances, cette fois en tant qu'administrateur civil. A ce titre, il occupa d'abord un poste d'adjoint, puis de chef de bureau.

Sa mobilité suivante ne marqua pas non plus de véritable rupture, puisqu'il opta pour la caisse de dépôt et consignations, où il exerça les fonctions de contrôleur de gestion.

Le dernier véritable tournant de sa carrière se situe en 1992, année où il quitta les services de l'Etat pour les collectivités territoriales. D'abord directeur général adjoint, il évolua naturellement vers un poste de directeur général des services.

Sans concession, il attribue la réussite professionnelle du cadre administratif à des qualités qu'il résume ainsi : « Un bon attaché ne doit pas compter ses heures, il doit privilégier la pugnacité, la créativité, la responsabilité. Pas de bravitude (*sic*), pas de béatitude, pas de mansuétude vis-à-vis de soi-même. Mais plutôt de la rectitude, de l'exactitude. »