

Etude sur le recrutement des fonctionnaires des catégories B et C

Rapport

SOMMAIRE

| | | |
|------|---|----|
| I. | PRESENTATION DE LA DEMARCHE UTILISEE | 1 |
| A. | QU'EST-CE QU'UN « SUR-DIPLÔMÉ » ? | 1 |
| B. | L'INTERROGATION INITIALE À L'ORIGINE DE L'ÉTUDE | 1 |
| C. | LES DIFFÉRENTES QUESTIONS ABORDÉES : | 2 |
| 1. | <i>La question de société :</i> | 3 |
| 2. | <i>La question de l'articulation entre formations initiales et marché du travail :</i> | 3 |
| 3. | <i>Les questions de gestion du personnel dans la Fonction Publique :</i> | 4 |
| 4. | <i>Les questions de management et d'organisation :</i> | 6 |
| 5. | <i>Les questions de motivations et d'attitudes des personnels :</i> | 6 |
| II. | Une appréhension quantitative de la notion de sur - diplômé | 8 |
| A. | LA SIGNIFICATION ACTUELLE DES NIVEAUX DE DIPLOMÉS EXIGES PAR LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE. | 8 |
| 1. | <i>L'évolution de la production de bacheliers</i> | 8 |
| 2. | <i>L'évolution de la production de l'enseignement supérieur</i> | 9 |
| 3. | <i>Les exigences de diplômes à l'entrée dans la Fonction Publique sont moins « élitistes » qu'en 1950</i> | 11 |
| B. | LA PRÉSENCE DE « SUR-DIPLOMÉS » : UN PHÉNOMÈNE RÉCENT ? | 13 |
| C. | LA SIGNIFICATION DE LA CATÉGORIE « BAC + 4 » SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DESCADRES | 15 |
| D. | L'ÉVALUATION DE L'AMPLEUR DU PHÉNOMÈNE DE SUR - DIPLOMÉS DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES | 18 |
| III. | Les opinions du management | 23 |
| A. | LES FILIÈRES ÉTUDIÉES : | 23 |
| B. | LES ENSEIGNEMENTS DES ENTRETIENS AVEC LE MANAGEMENT | 25 |
| 1. | <i>La « sur-qualification » entre en contradiction avec le principe de l'accès à tous de la Fonction Publique</i> | 25 |
| 2. | <i>Nombre de responsables cultivent une " mauvaise conscience "</i> | 26 |
| 3. | <i>La présence de sur-diplômés interdit d'ajuster le profil du poste et celui de titulaire</i> | 26 |
| 4. | <i>La présence de sur-diplômés peut contrarier les efforts engagés pour mobiliser les ressources humaines</i> | 27 |
| 5. | <i>La présence de sur-diplômés accroît la rotation des agents dans les postes et laissent des postes vacants</i> | 27 |
| 6. | <i>La présence de sur-diplômés accentue les divergences de logiques entre gestion du statut et gestion du poste</i> | 28 |
| 7. | <i>La présence de sur-diplômés est plutôt envisagée comme un facteur de progrès pour les services concernés de l'administration</i> | 29 |
| 8. | <i>Les facteurs qui influent sur le traitement du problème</i> | 30 |
| 9. | <i>Propositions</i> | 32 |
| IV. | Les opinions et attitudes des personnels concernés | 34 |
| A. | LES EMPLOIS ÉTUDIÉS : | 34 |
| B. | LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON INTERROGÉ : | 35 |
| C. | LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE : | 37 |
| 1. | <i>Des situations professionnelles très diverses et pas nécessairement corrélées avec la catégorie d'emploi</i> | 37 |
| 2. | <i>Une forte homogénéité des attentes vis à vis de la vie professionnelle quel que soit l'emploi ou le niveau de formation</i> | 38 |
| 3. | <i>Des opinions sur le travail, sur les opportunités d'évolution et un bilan de satisfaction global qui singularisent les diplômés de niveau Bac + 4 par rapport à l'ensemble des autres agents</i> | 38 |
| 4. | <i>Le concours demeure un mode de recrutement ou d'évolution légitime mais dont les modalités ne sont pas jugées adaptées aux emplois</i> | 39 |
| 5. | <i>Des opinions homogènes vis à vis de la hiérarchie mais des attentes différenciées selon le niveau de formation</i> | 40 |
| V. | CONCLUSION | 41 |
| VI. | ANNEXES | 43 |

I. PRESENTATION DE LA DEMARCHE UTILISEE

Avant même d'aborder les questions - réelles, nous le verrons - que soulève la présence de « sur - diplômés » pour la gestion de l'emploi public et l'efficacité des administrations, nous examinerons la question de la signification de la notion de « sur-diplômé » : Pourquoi parle-t-on de sur-diplômés ? Par référence à quelles normes ? Et, en quoi est-ce « anormal » ?

A. Qu'est-ce qu'un « sur-diplômé » ?

Nous retiendrons une définition du sur-diplômé par référence aux niveaux de formation exigés pour se présenter aux concours de la Fonction Publique : Baccalauréat pour les emplois de catégorie B et licence pour les emplois de catégorie A.

L'expression « sur-diplômé » provient, de la surprise que l'on peut éprouver à constater que des titulaires de maîtrise ou de doctorat universitaire sont recrutés sur des emplois de catégorie B et C, alors qu'il s'agit d'emplois pour lesquels, selon le cas, « seul » le baccalauréat est exigé - catégorie B - ou aucun diplôme n'est exigé - catégorie C -.

Parler de sur-diplômé revient à considérer ces niveaux de formation exigés à l'entrée non plus comme des minimums mais comme des normes. Les emplois de catégorie B seraient des emplois auxquels sont appelés normalement à accéder, de l'extérieur, les titulaires d'un baccalauréat. Les titulaires d'un diplôme de Bac + 4¹ (ou plus) seraient, quant à eux, destinés à occuper des postes de catégorie A.

La présence d'un « Bac + 4 » dans un emploi de catégorie C est une situation « anormale » en ce sens que, compte tenu de son diplôme, la personne pouvait - a priori - espérer un meilleur statut. Sa présence traduit soit un déséquilibre du marché du travail, soit le fait que cette personne privilégie une autre logique que le revenu ou la perspective de carrière - sécurité de l'emploi, lieu de travail, spécialité ... -. En tout état de cause, cela pose la question de l'utilité, pour cette personne, de la poursuite d'études longues.

B. L'interrogation initiale à l'origine de l'étude

Les concours de recrutement des catégories B et C de la Fonction Publique semblent, depuis plusieurs années, profiter principalement à des diplômés de l'enseignement supérieur alors que le niveau exigé par le statut est respectivement celui du baccalauréat et inférieur au baccalauréat. De plus, ce phénomène apparaît comme allant en s'accroissant.

S'il est confirmé par les chiffres, cet état de fait est d'abord le signe soit d'un déséquilibre global entre production du système éducatif et emplois, soit qu'il y a des mécanismes de régulation entre système éducatif et marché de l'emploi qui ne fonctionnent pas. Ceci remet en cause la croyance que la poursuite d'étude est un moyen sûr d'accéder à des emplois qualifiés.

¹ La structuration des enseignements supérieurs en cycles de deux ans, a conduit à ce que le repérage des niveaux d'études supérieures distinguent Bac + 2 et Bac + 4. Dans la suite du texte nous distinguerons, sauf exception, Bac + 2 et Bac + 4 et plus, ce qui correspond aux catégories en usage actuellement.

Cette information pose, également, une question politique : les personnes les moins qualifiées se trouveraient, de facto, exclues de la Fonction Publique. Les règles de recrutement de l'administration auraient pour effet de fragiliser encore plus cette population qui dispose de peu d'atouts sur le marché du travail concurrentiel.

La présence de sur-diplômés dans les emplois B et C conduit, par ailleurs, à différents dysfonctionnements que connaissent bien, désormais, les personnes en charge, dans les administrations, de la gestion des personnels ou de l'encadrement des équipes : sentiment de frustration des fonctionnaires sur-diplômés ; souhait, de leur part, d'une mobilité rapide et d'évolution professionnelle ; parfois, inadaptation au poste,.... Aussi n'est-il pas étonnant que ce soit le groupe de travail sur la « Gestion de l'emploi public » qui se soit saisi de cette question.

L'étude dont nous présentons ici les résultats visait à évaluer le phénomène de sur-diplômés dans les trois Fonctions Publiques. Il s'agissait, en particulier, de relativiser ce phénomène par rapport au volume de production de l'enseignement supérieur, à l'état du marché du travail pour les diplômés de l'enseignement supérieur et, également, par référence aux exigences des postes.

L'étude visait, d'autre part à apporter des éléments de réponses aux différentes questions que pose ce phénomène.

Elle est destinée à éclairer le groupe de travail du Plan dans sa réflexion sur les nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines qu'il conviendrait de promouvoir au sein des administrations.

C. Les différentes questions abordées :

Si le thème de la « sur-qualification » est un thème qui apparaît depuis plusieurs années lors de débats sur la gestion des emplois dans la Fonction Publique, il s'agit d'un terrain d'investigation, pour l'essentiel, vierge. Il n'y a pas d'études quantitatives permettant de mesurer le phénomène, et les études qualitatives sont peu nombreuses².

Le choix que nous avons fait, et qui a été retenu, a consisté à fournir un éclairage d'ensemble du phénomène, c'est-à-dire à rechercher des informations suffisantes pour appréhender chacune des dimensions du problème posé.

Cette option a une conséquence : chacun des éclairages est effectué avec une économie de moyens qui ne permet pas une description affinée du phénomène mais seulement une vue d'ensemble. En d'autres termes, nous avons cherché à fournir plusieurs photos sous différents angles, mais le « piqué » de chaque photo n'est pas très fin. C'était la condition pour aborder l'ensemble des questions que posent la présence des sur-diplômés et permettre au débat sur le sujet d'avancer.

Pour présenter la démarche, nous nous référerons aux différentes dimensions de la problématique qui viennent d'être évoquées, et expliciterons, pour chacune d'elles, les investigations menées et la méthode suivie.

² Le Ministère de l'Équipement a, récemment, mené une étude sur cette question.

Nous avons retenu cinq dimensions.

1. La question de société :

La présence de sur-diplômés pose une question de justice sociale. Si, par exemple, des emplois de catégorie C sont, de facto, fermés aux personnes qui n'ont pas le baccalauréat, cela signifie que, parmi les personnes qui cherchent à s'insérer ou se ré-insérer sur le marché du travail, la partie la moins diplômée se trouve exclue de la Fonction Publique. Les règles de recrutement de l'administration auraient alors pour effet de fragiliser encore plus une population qui dispose de peu d'atouts sur le marché du travail concurrentiel. La Fonction Publique serait « élitiste ».

Le principe du choix du candidat « intellectuellement » le « meilleur » aux concours aboutit à fermer la Fonction Publique aux personnes les moins qualifiées qui n'ont d'autres perspectives que le marché du travail concurrentiel. Est-ce souhaitable³ ?

Nous n'avons pas tenté de répondre à cette dernière question qui relève d'un débat de politique sociale plus que d'une étude.

Par contre, nous avons cherché à repérer si, de ce point de vue, la Fonction Publique avait évolué depuis la création du statut actuel. **En matière d'exigence à l'entrée la Fonction Publique est-elle plus ou moins ouverte aux personnes les moins qualifiées - au sens scolaire du terme - qu'il y a vingt, ou quarante ans. ?**

Pour cela, nous avons recueilli des données démographiques et des informations disponibles sur la production du système éducatif de manière à évaluer à quels niveaux d'étude les différentes générations de jeunes qui se sont succédées à l'entrée sur le marché du travail depuis l'après-guerre sont sorties du système éducatif. Par exemple, quel pourcentage d'une cohorte d'âge née en 1940 a eu le baccalauréat ? quel est ce pourcentage 30 ans après ? Ceci nous a fourni des éléments pour répondre à la question : la Fonction Publique est-elle, actuellement, plus « élitiste », dans ses pratiques de recrutement, qu'il y a dix, vingt ou quarante ans ?

2. La question de l'articulation entre formations initiales et marché du travail :

La présence de sur-diplômés pose le problème de la relation entre niveaux de qualification attribués aux diplômes de l'Education Nationale et niveaux des emplois dans les grilles de qualification des administrations ou des entreprises. Les diplômes dénommés « Bac + 4 » ou « Bac + 5 » sont réputés correspondre aux emplois de cadres dans les entreprises ou dans la Fonction Publique - catégorie A-. De même, les diplômes « Bac + 2 » doivent permettre à leur titulaires de trouver un poste de technicien supérieur.

³ Sur le plan politique mais aussi macro-économique.

Or, le regroupement des diplômes par nombre d'années d'études conduit à un ensemble hétérogène. Sans même parler des écarts entre les filières sélectives - écoles d'ingénieurs et de gestion - et université, la capacité d'un diplôme universitaire à favoriser l'accès à des postes de cadres dans les entreprises diffère fortement selon la filière dans laquelle est obtenu le diplôme. La probabilité d'accéder à un poste de cadre dans les entreprises, varie selon que l'on a obtenu un diplôme d'informatique, de physique, de gestion, de droit ou de lettres.

De même, l'observation que nous avons pu menée depuis 1970 sur les rémunérations des cadres dans les grandes entreprises nous a confirmé ce que d'autres études montrent également, à savoir que la hiérarchie attribuée par l'éducation nationale aux diplômes ne se retrouvait pas dans les niveaux de rémunération observés sur le marché du travail. Des écarts importants de niveaux de rémunération à l'embauche peuvent être observés pour un même niveau académique.

La question de la présence de sur-diplômés doit donc être éclairée par la signification même des catégorisations de diplômes en nombre d'années d'études après le bac, qui regroupe des personnes dont les atouts sur le marché du travail sont très divers. **Peut-on parler de sur-diplômés pour des agents de catégorie B titulaires de diplômes Bac + 4 issus de filières universitaires qui ne donnent pas - ou très peu - accès au statut cadre dans le secteur privé ?**

Pour éclairer cette question, nous avons procédé à une analyse secondaire de données disponibles sur le marché du travail des cadres de grandes entreprises⁴ de manière à situer les niveaux de formation par référence à leur valeur sur le marché du travail de ces grandes entreprises, valeur exprimée à la fois en capacité à trouver un emploi de cadre et en niveau de rémunération à l'embauche.

Cette analyse est effectuée sur une base de données qui offre la particularité de disposer d'une information très fine sur le diplôme obtenu par le cadre.

3. Les questions de gestion du personnel dans la Fonction Publique:

Les deux premières dimensions de l'interrogation relèvent des relations entre la Fonction Publique et la Société.

La présence de sur-diplômés pose, également, des questions propres à la gestion des agents de la Fonction Publique.

En premier lieu, nous isolerons ce qui relève de la gestion du personnel, c'est-à-dire des modalités de recrutement, d'affectation et de mobilité.

⁴ Il s'agit de la base de données constituée depuis plus de vingt ans par la CEGOS qui permet de disposer de panels cadres (et comportant chacun plus de 40 000 données individuelles) pour lesquels sont disponibles le niveau de rémunération, le niveau d'emploi et la formation initiale. Cette base de données est représentative des grandes entreprises industrielles et des entreprises de services à dominante technique.

La poursuite d'études longues génère des aspirations à des emplois de niveau de qualification élevé et à une évolution de carrière. On peut donc supposer que les agents sur-diplômés des catégories C et B aspirent à ce que leur situation professionnelle évolue rapidement. L'un des dysfonctionnements signalé par les responsables de la gestion des emplois concerne, précisément, la question de la mobilité : les sur-diplômés récemment intégrés préparent dès leur prise de poste des concours de catégorie supérieure et demandent dès que le statut le leur permet à effectuer une mobilité.

La possibilité d'utiliser les compétences des personnes qualifiées dans les postes de catégories B et C dépend de l'organisation du travail et de la nature de la fonction assurée. Une personne disposant d'un niveau de formation relativement élevé ne pourra pas utiliser ses compétences efficacement dans le cadre de son poste - et apporter une valeur ajoutée - que si la mission qui lui est confiée et l'organisation du travail - notamment, les règles de fonctionnement et les latitudes de décisions dont il dispose - lui en laissent la possibilité.

Ceci dépend de la division et de l'organisation du travail dans le service (cf. infra). Mais cela dépend, aussi, de la nature de l'activité assurée.

Nous avons distingué trois types de fonction pour lesquelles la problématique nous paraissait se présenter différemment :

- . Les fonctions à dominantes techniques ou industrielles dans lesquelles la division et la hiérarchisation des tâches sont codifiées,
- . Les fonctions administratives - emplois administratifs ou de secrétariat - dans lesquelles la définition et les contours du poste peuvent être plus flous et dans lesquelles, dans un même poste, l'étendue des initiatives que peut prendre le titulaire peut varier fortement d'un service à l'autre et d'un poste à l'autre,
- . Les fonctions de « service » - les infirmier(e)s, l'accueil, le conseil aux « administrés »»,... - dans lesquelles le fonctionnaire au contact avec le « client » peut mettre en oeuvre un savoir faire complexe et riche peu reconnu par la qualification.

Pour examiner cette dimension, nous avons étudié le cas de sept⁵ emplois de catégories B et C en veillant à ce que chacun de ces trois types de fonction soit représenté. Ces emplois étant également répartis dans les trois Fonctions Publiques territoriales. Pour chaque emploi nous avons rencontré le responsable de la gestion d'emploi au niveau de l'administration concernée, nous avons interrogé un échantillon de responsables hiérarchiques qui encadrent ces agents et nous avons réalisé une enquête postale auprès d'un échantillon d'agents occupant ces emplois.

⁵ Le nombre d'emplois initialement prévu était de six, parmi lequel figurait l'emploi de contrôleur du Trésor. Nous avons ajouté à l'échantillon l'emploi d'agent de recouvrement.

4. Les questions de management et d'organisation :

La présence de personnels de catégories B et C ayant un niveau de formation supérieur à celui qui est habituellement exigé pour occuper le poste, confronte le management à des situations nouvelles.

Les emplois de catégories C sont, souvent, des emplois d'exécution qui demandent une application stricte des procédures.

Un style de management basé sur l'application de règles et de procédures laissant peu d'initiative au personnel, s'avère inadapté et source de tensions avec des agents formés à l'esprit critique et habitués à la prise d'initiative personnelle.

Par ailleurs, la hiérarchie directe se trouve dans la situation de diriger des personnes de niveau de formation initiale supérieure à la sienne, situation à laquelle, elle n'est peut-être pas préparée.

Elle se trouve confrontée à des attentes de mobilité et de progression professionnelles de la part de ces personnels auxquelles elle n'est pas habituée et qui peuvent perturber le fonctionnement des services.

La présence simultanée dans ces emplois de personnes peu qualifiées et de personnes plus diplômées suppose de plus une pratique de management plus diversifiée et personnalisée.

Ceci nous conduit à mener une investigation particulière auprès de responsables hiérarchiques de manière à affiner cette problématique de management et d'organisation et d'examiner la manière dont elle est abordée et les solutions mises en oeuvre ou proposées.

5. Les questions de motivations et d'attitudes des personnels:

Notre expérience⁶ de l'impact de l'entrée, dans un groupe professionnel, de personnes de niveau de formation - nettement - plus élevé que celui des personnels présents nous a appris que cette présence de « diplômés » peut poser, effectivement, des questions de motivation et d'attitude.

Pour ce qui concerne les « diplômés », la démotivation semble provenir tout autant, sinon plus, de l'absence de perspective d'évolution que de la nature des tâches à accomplir.

L'environnement de travail, les relations avec les collègues⁷ et la hiérarchie peuvent être aussi sources de démotivation ou de tensions.

⁶ Issue à la fois d'enquêtes auprès du personnel dans des entreprises ou des administrations et d'études des carrières.

⁷ L'environnement professionnel des « diplômés surqualifiés » influe – probablement – sur leur attitude. A qualification identique, un « diplômé » qui se retrouve isolé dans un service constitué de personnes anciennes peu qualifiées et dirigé par un responsable issu du rang (cas que nous avons observé pour des BTS dans des banques, par exemple) n'aura pas la même attitude que s'il se retrouve dans un service composé majoritairement de personnes ayant son profil et dirigé par un responsable légitime à ses yeux (cas fréquent, actuellement, pour les BTS dans la production industrielle.).

La question de la démotivation ne concerne pas que les « diplômés », elle concerne tous les fonctionnaires d'une même catégorie et d'un même statut. En effet, l'entrée de personnes nettement plus qualifiées qu'eux peut être ressentie par les personnels en place à la fois comme un signe de dévalorisation d'eux-mêmes et comme une menace sur leur propre opportunité de progression.

Pour traiter cet aspect de la question, nous avons recueilli l'opinion d'échantillons d'agents occupant les emplois étudiés. Pour chacun des sept emplois retenus, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un large échantillon de personnes de toutes origines et de tous âges occupant cet emploi. L'enquête s'adressait à l'ensemble du groupe professionnel concerné - « diplômé » ou non -. Elle visait à recueillir leurs opinions sur leur situation professionnelle, leur progression professionnelle, leurs perspectives,....

L'objectif principal de cette interrogation était de comparer les réponses selon le niveau de formation initiale pour ce qui concerne l'attitude au travail et l'ampleur des motivations et démotivations..

Il est, au moins, deux dimensions que l'étude évoquera, mais pour lesquelles nous n'avons pas poursuivi d'investigations spécifiques :

- . La question de la relation entre diplôme et compétences requises par le poste : nous avons recueilli des informations sur ce sujet au travers des entretiens avec les gestionnaires des emplois et les responsables hiérarchiques, ainsi qu'au travers des opinions émises par les agents. Par contre, nous n'avons pas cherché à caractériser les compétences nécessaires aux différents emplois étudiés ni à évaluer un écart avec les compétences acquises
- . La question du concours comme moyen de sélection à l'entrée de la Fonction Publique : nous avons recueilli des opinions sur ce sujet. Nous avons, notamment, cherché à repérer si le concours constitue un moyen légitime de sélection aux yeux des agents. Mais nous n'avons pas traité la question des modalités qui permettraient une meilleure efficacité de la sélection par les concours.

II. UNE APPREHENSION QUANTITATIVE DE LA NOTION DE SUR - DIPLOME

A. La signification actuelle des niveaux de diplômes exigés par le statut de la Fonction Publique.

1. L'évolution de la production de bacheliers

En 1950, 32 360 personnes ont obtenu le baccalauréat. Une estimation de la proportion d'une génération obtenant le Bac à cette époque peut nous être donnée en se référant à la population âgée de 18 ans⁸ qui était, en 1950, de 650 000 personnes. Rapporté à ce chiffre, le nombre de bacheliers représente 5 %.

Ainsi on peut estimer qu'en 1950, 5 % d'une génération obtenait le baccalauréat. En prenant le même mode de calcul, en 1980 ce sont 22% d'une génération qui ont obtenu le bac. En 1995 la proportion s'élève à 55% .

Les statistiques de production de diplômés nous montrent, également, que la croissance de la proportion d'une génération obtenant le Bac n'a pas été régulière depuis trente ans. La production de bacheliers a cru régulièrement de 1950 à 1985 passant de 32 000 à 253 000 en trente cinq ans (soit une progression de 6 000 par an) puis a fortement cru à partir du début des années 80, passant en 10 ans de 253 000 à 480 000 (soit un rythme annuel de 23 000). La volonté politique d'amener un nombre croissant de jeunes jusqu'au Bac et le développement des filières technologiques a produit, sur cette période, un effet important.

| Evolution du pourcentage de bacheliers rapporté à la population âgée de 18 ans de 1950 à 1995 | | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Année | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1995 |
| Diplômés du baccalauréat général rapportés à la population âgée de 18 ans dans l'année | 5.0% | 12.1% | 16.8% | 18.5% | 27.6% | 30.9% |
| Part des diplômés de l'ensemble des baccalauréats (général, technique et professionnel) rapportés à la population âgée de 18 ans dans l'année | 5.0% | 12.1% | 20.2% | 25.7% | 43.1% | 52.8% |

Sources : Ministère de l'Education Nationale et INSEE

⁸ On ne dispose pas d'information sur l'âge à l'obtention du bac.

Un premier constat s'impose au vu de ces chiffres : lorsqu'en 1950, la Fonction Publique exigeait la détention du Bac pour postuler à des emplois de catégorie B, elle se montrait particulièrement élitiste. Seuls les 5 % des personnes les plus éduquées d'une génération pouvaient postuler à ces emplois⁹. A partir de 1960 ces emplois se sont progressivement ouverts à une proportion plus importante de la population, les bacheliers représentant 12% d'une génération en 1960 et 20% en 1970.

2. *L'évolution de la production de l'enseignement supérieur*

Les diplômes de niveau Bac + 2 :

Les différentes filières qui attribuent un diplôme de niveau «Bac + 2» (DEUG, DUT, BTS) ont connu une forte croissance des effectifs depuis 1980, passant, en proportion de la population âgée de 20 ans, d'un pourcentage de 9% en 1980 à 28%) en 1995.

En 1995, plus d'un bachelier sur 2 poursuit ses études jusqu'au niveau Bac + 2, sachant qu'une proportion importante poursuit ses études à Bac + 4.

| Evolution du pourcentage de Bac + 2 rapporté à la population âgée de 20 ans de 1980 à 1995 | | | | | | |
|--|------|------|------|-------|--------|--------|
| Année | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1995 |
| Diplômés Bac + 2 rapportés à la population âgée de 20 ans | | | | 9.0 % | 19.3 % | 28.0 % |

Sources : Ministère de l'Education Nationale et INSEE

Les diplômés de niveau Bac + 4 :

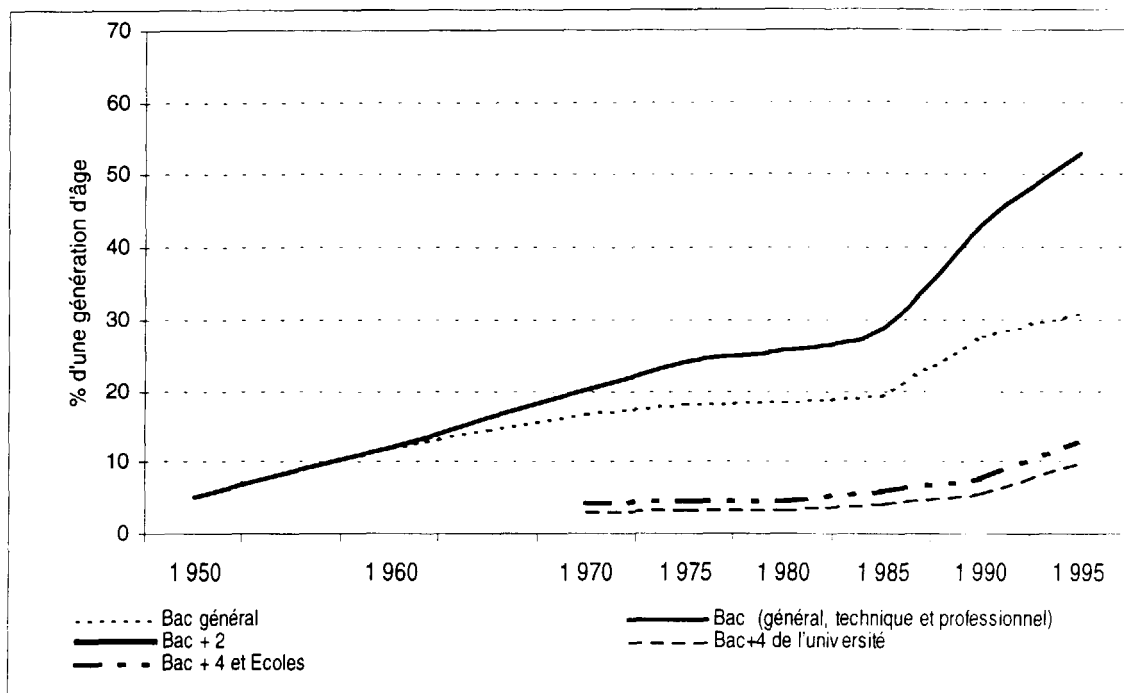
En 1950 les diplômés de niveau Bac + 4 universitaires représentaient, environ, 1 % de leur génération (population âgée de 24 ans). En 1970 et 1980, ils représentaient 3 % et en 1995 : 10% . La production d'écoles d'ingénieurs et de gestion qui représentait 1% d'une génération en 1970 et 1980, représente 3 % en 1995.

| Evolution du pourcentage de Bac + 4 rapporté à la population âgée de 24 ans de 1950 à 1995 | | | | | | |
|--|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| Année | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1995 |
| Diplômés bac+4 de l'université rapportés à la population âgée de 23 ans dans l'année | 0,9 % | - | 3,2 % | 3,3 % | 5,5 % | 9,9 % |
| Diplômés d'écoles d'ingénieurs rapportés à la population âgée de 23 ans dans l'année | - | - | 1,1 % | 1,2 % | 2,0 % | 2,9 % |
| Diplômés Bac + 4 et Ecoles | | | 4,3% | 4,5% | 7,5% | 12,8% |

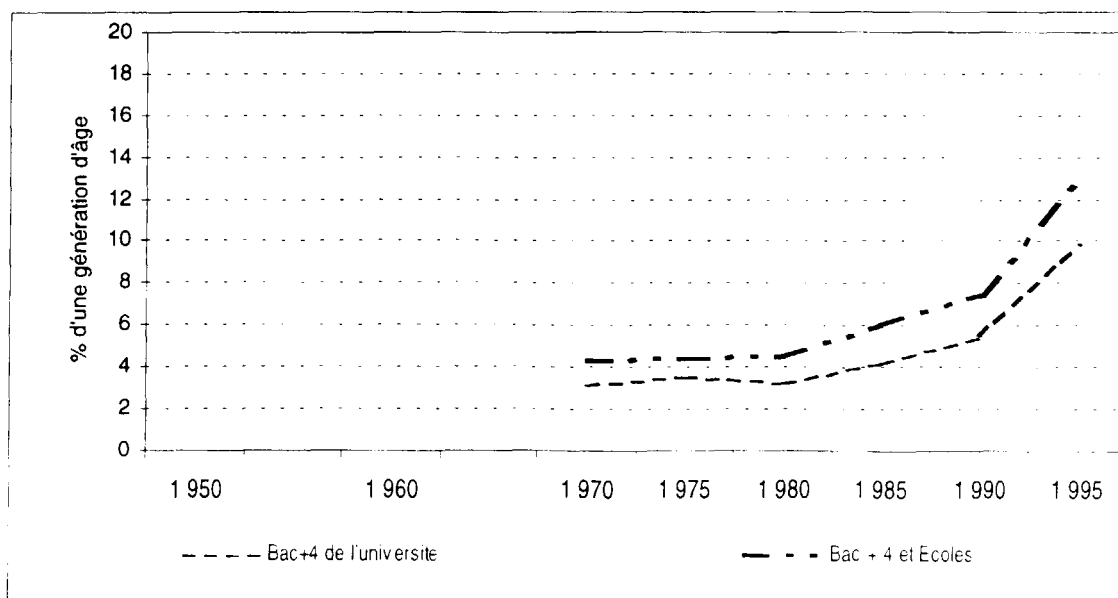
Sources : Ministère de l'Education Nationale et INSEE

⁹ Rappelons qu'à l'époque la Fonction Publique comportait une catégorie d'emploi supplémentaire (D).

Evolutions des effectifs de bacheliers et de diplômés de l'enseignement supérieur



Détail pour l'enseignement supérieur



La croissance de la proportion d'une génération obtenant un diplôme de l'enseignement supérieur n'a pas été régulière depuis trente ans.

La production de diplômés Bac + 4 universitaires est demeurée stable de 1970 à 1980 et a connu une forte croissance à partir de 1980 (passant de 28 000 à 47 000, soit un rythme de 2 000 diplômés supplémentaires par an) qui s'est accélérée au début des années 1990 (pour atteindre 85 000 diplômés en 1995, soit près de 4 000 diplômés de plus chaque année durant cette période).

La croissance des diplômés d'écoles d'ingénieurs et de gestion a été plus régulière de 1980 à 1995, mais se traduit également par un fort accroissement puisque passant de 10 000 diplômés à 25 000 diplômés de 1980 à 1995.

Au total, la production de Bac +4 et de diplômés d'écoles est passée de 1980 à 1990 de 38 000 à 64 000 (+ 26 000 en dix ans) et de 64 000 à 114 000 de 1990 à 1995 (+ 50 000 en cinq ans).

Ainsi, globalement, en 1995, 13% d'une génération a obtenu un diplôme d'enseignement supérieur long (Bac + 4 et écoles)¹⁰. Cette proportion était inférieure à 2% en 1950¹¹.

On peut, au vu de ces chiffres, faire un constat similaire à celui fait pour le bac. En 1950, la Fonction Publique réservait la possibilité de se présenter aux concours de catégorie A à moins de 2% de la population, ceux qui avaient poursuivi des études supérieures.

3. Les exigences de diplômes à l'entrée dans la Fonction Publique sont moins « élitistes » qu'en 1950.

Le statut de la Fonction Publique a été rédigé à une époque où les critères de niveau de diplômes représentaient à eux seuls - abstraction faite des épreuves des concours - une forte sélectivité. La Fonction Publique, en 1950, était très « élitiste » pour l'accès aux catégories d'emplois A et B.

L'évolution du niveau d'éducation de la population et de la production de l'enseignement supérieur a fortement modifié la signification de l'exigence inscrite dans le statut.

Depuis 1990 le fait de demander formellement le Bac pour postuler aux emplois de catégories B représente un degré d'exigence faible.

L'exigence de la licence pour accéder aux emplois A n'a plus du tout la même signification qu'il y a trente ou quarante ans.

La présence de Bac + 2 et Bac + 4 dans les emplois de catégorie B ne peut être considérée comme le signe de l'apparition d'une politique élitiste de la part de la Fonction Publique. Si la Fonction Publique imposait la possession d'un diplôme Bac + 4 pour accéder aux emplois de catégorie B, elle se montrerait moins élitiste qu'elle l'était en 1950 ou 1960 en exigeant le Bac.

¹⁰ Ce chiffre est surestimé puisque les doubles diplômés (étudiant titulaire de deux maîtrises ou diplômés de maîtrise ayant intégré une école d'ingénieur en admission parallèle) étant, ici, comptabilisés deux fois. Il doit être considéré comme une limite supérieure

¹¹ On ne dispose pas de statistique sur les productions d'écoles en 1950.

On peut même constater qu'en ouvrant les emplois de catégorie B à des personnes qui ne sont titulaires que du baccalauréat - voire même de Bac + 2 - la Fonction Publique ouvre ses emplois à une partie de la population qu'elle excluait il y a vingt ou trente ans.

Par contre, le maintien de la référence au niveau de diplôme comme condition d'accès aux emplois de la Fonction Publique tandis que la production de l'enseignement supérieur augmentait fortement a une conséquence en terme d'aspiration des jeunes entrant sur le marché du travail. Si l'on retient l'équivalence Bac + 4 = cadre ou emplois de catégorie A de la Fonction Publique, ce sont, en 1995, 114 000 diplômés qui peuvent estimer avoir les atouts nécessaires pour accéder à un emploi catégorie A ou de cadre débutant.

Ces chiffres peuvent être mis en regard des volumes d'embauche de la Fonction Publique. En 1996 la Fonction Publique de l'état a recruté, par concours externe, 31 850 agents dont 29 260 postes ouverts pour l'éducation nationale¹² et 2 590 pour les autres administrations, 2 746 agents de catégorie B (dont 208 pour l'enseignement) et 8 536 agents de catégorie C.

¹² Parmi lesquels 16 850 professeurs certifiés, 8 900 professeurs des écoles et 3 000 professeurs de l'enseignement du second degré.

B. La présence de « sur-diplômés » : un phénomène récent ?

L'éclairage fourni par l'enquête postale auprès d'un échantillon d'agents¹³ confirme le caractère récent de la présence de Bac + 4 dans les emplois de catégories B et C. En effet, c'est dans la tranche d'âge des moins de trente ans qu'apparaît une proportion importante de titulaires de diplômes de Bac + 4 et Bac + 5 dans les emplois de catégories B et C analysés.

Il y a bien une forte corrélation entre l'accroissement de la production de Bac + 4 dans le début des années 90, l'état du marché du travail durant cette période et l'entrée d'une proportion croissante de diplômés Bac + 4 dans les emplois B et C.

Cet éclairage permet, par contre, de s'interroger sur le caractère récent de la présence de « sur-diplômés » dans ces catégories. En effet, si on examine le niveau de formation des agents de catégorie C âgés de plus de 40 ans, on constate que plus du quart a le bac, voire Bac + 2. Dans la tranche d'âge de 31 à 40 ans, 58 % des agents de catégorie C ont le Bac ou un diplôme Bac + 2 ou +.

Pour les catégories C, si l'on considère qu'avoir le Bac c'est être sur-diplômé, la présence de sur-diplômés est ancienne. Il s'agit, ici, d'une indication fournie par un sondage qui mériterait d'être validée sur une plus grande échelle. Mais on peut faire l'hypothèse que c'est bien l'apparition de Bac + 4 dans des emplois peu qualifiés - C - qui a conduit à l'émergence de la problématique des sur-diplômés. La présence de titulaires du Bac parmi les agents recrutés sur les postes C il y a vingt ou trente ans qui, semble-t-il, n'était pas une exception, ne choquait pas et n'était pas interprétée comme une anomalie. Le Bac n'avait pas l'image d'un diplôme préparant à un métier ou à un niveau de qualification déterminé. Il ne générait - probablement - pas un niveau d'aspiration professionnel précis comme le font actuellement les diplômes de l'enseignement supérieur.

Le fait d'avoir un diplôme en catégorie C apparaissait d'autant moins étonnant qu'il existait alors la catégorie D qui désignait les emplois qui n'exigeaient aucune qualification. La disparition de la catégorie D a eu très probablement un impact - impossible à évaluer - sur la perception de ce que recouvre les catégories C de la Fonction Publique.

Le sondage auprès d'agents apporte, également, un éclairage sur l'évolution de l'« élitisme » de la Fonction Publique. Une partie des agents parmi les plus âgés avaient suivi des études secondaires ou étaient titulaires d'un BEPC, diplôme qui à l'époque n'était pas acquis par la majorité d'une génération. Ce qui conduit à faire l'hypothèse que, même pour des emplois de catégories C, la Fonction Publique a toujours recruté parmi les franges les plus éduquées d'une génération.

¹³ La présentation de l'échantillon est faite dans la partie IV

Répartition des agents ayant répondu à l'enquête selon le niveau de formation et l'âge

Catégories C

| Age | Ecole primaire | CAP | BEPC | BEP | BP | BT | Secondaire court (6ième à 3ième) | Secondaire long (2ième à terminale) | BAC | BAC + 2 | Bac + 4 université | Bac + 5 université | Ecoles Ingénieur | Ecoles Gestion | Total % | Effectif |
|-------|----------------|-----|------|-----|----|----|----------------------------------|-------------------------------------|-----|---------|--------------------|--------------------|------------------|----------------|---------|----------|
| <31 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 28 | 31 | 16 | 6 | | | 100 | 32 |
| 31-40 | | 12 | 3 | 18 | | | | 9 | 21 | 26 | 9 | 2 | | | 100 | 66 |
| 41-50 | | 25 | 10 | 13 | 1 | | 4 | 10 | 24 | 10 | | 3 | | | 100 | 72 |
| 51-60 | | 12 | 31 | | 8 | | 4 | 19 | 12 | 8 | 4 | | | | 100 | 26 |
| TOTAL | 0 | 14 | 9 | 11 | 2 | 0 | 2 | 10 | 22 | 18 | 6 | 2 | | | 100 | 202 |

Source : échantillon d'agents interrogés dans le cadre de cette étude (cf. partie IV:)

Catégories B

| Age | Ecole primaire | CAP | BEPC | BEP | BP | BT | Secondaire court (6ième à 3ième) | Secondaire long (2ième à terminale) | BAC | BAC + 2 | Bac + 4 université | Bac + 5 université | Ecoles Ingénieur | Ecoles Gestion | Total % | Effectif |
|-------|----------------|-----|------|-----|----|----|----------------------------------|-------------------------------------|-----|---------|--------------------|--------------------|------------------|----------------|---------|----------|
| <31 | | | | | | | | 3 | 8 | 59 | 22 | 8 | | | 100 | 37 |
| 31-40 | | 1 | 1 | 7 | | 6 | | 4 | 26 | 45 | 5 | 2 | 1 | 1 | 100 | 84 |
| 41-50 | | 7 | 2 | 3 | 1 | 5 | | 10 | 28 | 41 | 2 | 1 | | | 100 | 130 |
| 51-60 | 3 | 8 | 15 | 3 | | | | 18 | 35 | 10 | 8 | | 3 | | 100 | 40 |
| TOTAL | 0 | 4 | 3 | 4 | 0 | 4 | | 9 | 26 | 40 | 6 | 2 | 1 | 0 | 100 | 297 |

Source : échantillon d'agents interrogés dans le cadre de cette étude (cf. partie IV:)

C. La signification de la catégorie « Bac + 4 » sur le marché du travail des cadres.

D'un point de vue du fonctionnement du marché du travail, on ne peut pas s'étonner de voir des diplômés de Bac + 4 chercher un emploi dans des postes de qualification de niveaux inférieurs à celui de cadre lorsque la production de diplômés Bac + 4 a cru dans des proportions telles. Ceci d'autant plus que l'accroissement du nombre de diplômés a été, en partie, motivée par le souci des étudiants de poursuivre leurs études faute de trouver un emploi dans une période de marché du travail difficile¹⁴.

Ceci d'autant plus que l'équivalence Bac + 4 cadre n'est pas évidente sur le marché du travail du secteur concurrentiel. L'homogénéité de cette catégorie (ensemble des Bac + 4) n'est qu'apparente. La capacité potentielle d'un diplôme Bac + 4 à donner l'assurance de trouver un emploi de cadre est fortement dépendante de la filière suivie. Nous ne fournirons, dans le cadre de l'étude, qu'un éclairage très partiel de cette question, dans le seul but, que cet aspect de la problématique des sur - diplômés ne soit pas omis dans l'analyse.

Pour effectuer cet éclairage, nous avons procédé à un traitement complémentaire de l'une des rares bases de données sur les cadres disposant d'une information fine sur la formation première des personnes. Cette base de donnée est constituée des cadres de grandes entreprises industrielles ou de société de service à dominante technique. Elle est représentative du marché du travail des 20 premières entreprises industrielles ou de services techniques en France. Il s'agit donc d'un éclairage partiel en ce sens qu'il exclut les moyennes entreprises et les PME et, également, les secteurs des services non techniques (comme les banques ou la distribution).

Les entreprises regroupées dans cette base ont embauché en moyenne 800 cadres par an durant les six dernières années.

Pour pourvoir leurs postes de cadres débutants, ces entreprises embauchent majoritairement dans les filières scientifiques. C'est ainsi que, parmi les 800 cadres qu'elles ont embauchés, figurent 586 diplômés des filières scientifiques de l'enseignement supérieur long (écoles d'ingénieurs, maîtrises, dess ou doctorat universitaires). Mais la répartition de ces embauches entre écoles d'ingénieurs et filières universitaires est très inégale. En effet, ces 590 embauches se répartissent entre 506 ingénieurs et 80 diplômés de l'université.

¹⁴ Nous n'avons pas poursuivi cet éclairage de la problématique par une confrontation avec les qualifications des emplois offerts à des débutants par les entreprises au niveau national. Compte tenu de la structure de qualification des entreprises (répartition entre cadres, techniciens et employés), on peut se demander si une proportion de 13% pourra être absorbée par des offres d'emplois de cadres débutants sur le marché du travail, même en période de croissance.

| Pratiques d'embauche des grandes entreprises | | | | |
|--|--|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Formation | Effectif des cadres de moins de 30 ans | Production de diplômés en 1990 | Effectif moyen embauché par an | Taux pour 1000 diplômés produits |
| Ecoles ING | 3 037 | 14 900 | 506 | 34 |
| Ecoles GEST + Sce Po | 846 | 2 131 | 141 | 66 |
| B + 4 et + Sces | 482 | 14 689 | 80 | 5 |
| B + 4 et + Droit Sce Eco | 462 | 16 633 | 77 | 5 |
| B + 4 et + Lettres | 57 | 6 991 | 10 | 1 |
| B+2 | 144 | | | |
| Bac | 64 | | | |
| < Bac | 23 | | | |
| Total | 5 115 | | 814 | |

Source : enquête CEGOS sur la rémunération des cadres.

Rapporté au nombre de diplômés produits en 1990, les embauches d'ingénieurs par ces entreprises représentent environ 3,4 % des diplômés d'écoles d'ingénieurs. Les embauches de diplômés de l'université représentent 0,5% de la production de Bac +4 .

La probabilité d'intégrer l'une des ces grandes entreprises a un poste de cadre est ainsi 6 fois plus importante si on est issu d'une école d'ingénieur plutôt que d'une filière universitaire.

Pour les postes non techniques on observe des écarts encore plus accentués selon les filières d'origine. Le développement des fonctions commerciales et de gestion a conduit à un accroissement de l'embauche, par les grandes entreprises, de diplômés ayant suivi des formations dans ces spécialités. C'est ainsi que, parmi les 800 cadres embauchés en moyenne chaque année, figurent 227 diplômés des filières non scientifiques de l'enseignement supérieur long. Mais, ici aussi, la disparité selon les filières est forte, puisque ces embauches se répartissent en 140 diplômés d'écoles de gestion (ou de science po), 77 diplômés issus des filières universitaires de droit ou science éco et 10 diplômés de filières littéraires.

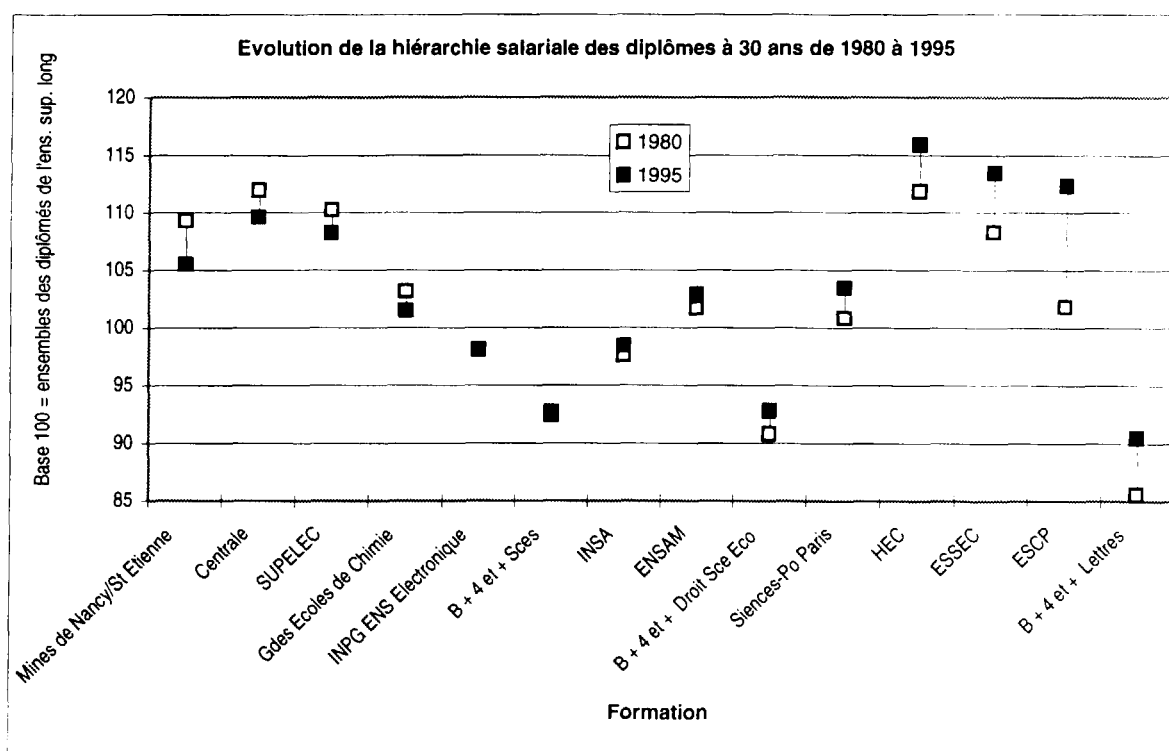
Rapportée au nombre de diplômés produits en 1990, la disparité des proportions est forte puisque ces embauches représentent, pour les écoles de gestion environ 7 % de la production, pour les diplômés de droit et sciences éco 0,5 % et, pour les filières littéraires, 1 pour mille.

La probabilité d'intégrer l'une de ces grandes entreprises a un poste de cadre est ainsi 14 fois plus importante si on est issu d'une école de gestion plutôt que d'une filière universitaire de droit ou science éco. La disproportion est dans le rapport de 1 à 70 si on compare les écoles de gestion aux filières littéraires.

Ce panel d'entreprises industrielles est suivi depuis 1970. On a pu constater que l'accroissement de la production de diplômés universitaires a eu un impact faible sur les pratiques d'embauches. Les entreprises ont continué à privilégier les écoles d'ingénieurs et de gestion.

Notre objectif, ici, n'est pas de «découvrir» que les grandes entreprises privilégient les grandes écoles mais seulement de rappeler qu'en terme de qualification à occuper un poste de cadre, le regroupement des diplômes supérieurs dans une catégorie unique « Bac + 4 et + » recouvre des situations très disparates. Certains des candidats à des concours de catégorie B ou C sont issus de filières qui n'offrent qu'une très faible chance de trouver un emploi de cadre sur le marché du travail des entreprises du secteur concurrentiel. L'usage de cette catégorie comme règle d'accès aux emplois de la Fonction Publique peut conduire à considérer comme « sur-diplômés » des agents qui ont un diplôme Bac + 4 ou 5, mais dans une filière qui, par ailleurs, ne conduit pas à des emplois de cadres.

Disparité des rémunérations des cadres de moins de 30 ans selon la formation d'origine



Source : enquête CEGOS sur la rémunération des cadres.

La difficulté que certains peuvent éprouver à ne pas considérer les diplômes Bac + 4 comme « équivalents » à des postes de cadres, est accentuée par le fait que, quelle que soit la filière suivie, on peut trouver des diplômés de Bac + 4 ou 5 universitaires issue de cette filière, embauchés comme cadre. Il y a des différences de niveaux de rémunération. Celles-ci restent dans la limite des fourchettes de rémunération des jeunes cadres de -10% à +15%¹⁵.

¹⁵ Exception faite des grandes écoles de gestion, la tendance de l'évolution des rémunérations à l'embauche des cadres est depuis 1970 à une diminution des disparités de rémunérations entre les écoles les plus « cotées », notamment, les écoles d'ingénieurs et les autres diplômes de l'enseignement supérieur (écoles ou université).

On trouve donc bien des cadres issus de toutes les filières universitaires parmi les jeunes cadres et ayant les attributs des cadres. Mais dans des proportions très différentes selon la filière d'origine. Le diplôme sert d'abord de principe de qualification pour être retenu parmi les candidats plus que de critère pour évaluer la rémunération, qui elle se cale sur des grilles de salaires des cadres à l'embauche.

D. L'évaluation de l'ampleur du phénomène de sur - diplômés dans les Fonctions Publiques.

L'évaluation du phénomène d'embauche de sur - diplômés dans les Fonctions Publiques se heurte d'abord à un problème d'existence des données. En effet, les informations relatives à la formation des personnes admises aux concours n'étaient, jusqu'à une période très récente, pas recueillies par les services en charge de l'organisation des concours.

Pour l'organisation des concours¹⁶ et pour la gestion ultérieure des agents, cette information n'est pas nécessaire. Aussi les services ne voyaient - ils pas l'intérêt de demander une information aux candidats, ou même aux lauréats.

Jusqu'à l'année 1998, les seules informations disponibles sont celles recueillies par quelques services dans le but d'étude ou, lorsque le niveau de formation initiale est pris en compte pour organiser le cursus de formation d'intégration, comme c'est le cas au Ministère de l'Equipement¹⁷.

En 1998 la DGAFP, soucieuse, précisément de mesurer l'ampleur du phénomène de sur-diplômés a inclus le niveau de formation, parmi les informations qu'elle demande aux différentes administrations pour établir ses statistiques et, notamment, le rapport annuel sur la Fonction Publique. Le bordereau d'information rempli par les administrations concernant leurs recrutements comporte désormais l'information sur la formation des lauréats. La première année pour laquelle la DGAFP disposera de cette information concerne les recrutements de 1998. Ces données étaient en cours de collecte lorsque nous avons réalisé la présente étude. Elles seront traitées par la DGAFP dans les mois à venir pour élaborer le rapport qu'elle publiera durant l'année 2000. On disposera, alors, d'une vue globale sur l'ampleur du phénomène de présence de sur-diplômés.

Dans le cadre de cette étude, la DGAFP a mis à notre disposition les informations qu'elle avait d'ores et déjà reçues de certaines administrations. Nous avons ainsi pu disposer d'une première information sur les niveaux de diplômes des personnes recrutées sur concours externes en 1998¹⁸.

¹⁶ Pour les concours de catégorie C aucun diplôme n'est exigé tandis que pour les emplois de catégorie B on demande aux candidats de justifier du diplôme minimum requis - le Bac - et non de faire état de sa formation.

¹⁷ Les Techniciens de l'Equipement suivent une formation d'intégration de deux ans ramenée à un an s'ils sont titulaires d'un diplôme Bac + 2.

¹⁸ Sachant qu'il n'était en notre pouvoir ni de valider ces données chiffrées ni de les contrôler auprès des services émetteurs. Les données présentées, ici, doivent être considérées comme une première information qui fera l'objet par la suite d'un traitement plus approfondi par la DGAFP.

Nous publions la liste détaillée des concours pour lesquels nous avons, ainsi, pu avoir l'information. Certains de ces concours concernent un effectif faible - quelques agents - d'autres correspondent au recrutement de plusieurs centaines d'agents.

Le caractère partiel de ces informations nous incite à considérer les chiffres consolidés, qui ressortent des tableaux, avec prudence. Et ceci d'autant plus que les chiffres font apparaître une très grande diversité des pratiques selon les concours.

| Concours externes passés en 1998 | | % Bac +3 et + | % Bac +2 | Bac +2 et + | % Bac | % <Bac |
|---|--------------|------------------|-------------|-------------------|-----------|-----------|
| CATEGORIES C | 6 952 | 12 | 11 | 24 | 25 | 51 |
| CATEGORIES B | 2 172 | 63 | 19 | 82 | 12 | 1 |

Source DGAFP (cf texte)

Pour les catégories C, par exemple, la moyenne consolidée fait ressortir que 25% des recrutés par concours externe ont un diplôme de Bac +2 ou +. Mais l'examen de concours à fort effectif montre la grande diversité des situations :

Les concours d'ouvriers professionnels et d'ouvriers d'entretien et d'accueil de l'Education Nationale recrute des agents qui n'ont pas le Bac (moins de 5% ont le bac).

Pour le concours de gardien de la paix, le Ministère de l'intérieur embauche en majorité des personnes qui ont le Bac (54%). Seule une minorité (13%) n'a pas le bac. Dans cet emploi, apparaissent des titulaires de diplômés de l'enseignement supérieur: Bac + 2 (20%) et supérieurs à Bac +2¹⁹ (13%).

Pour les concours d'agent de recouvrement du Trésor Public, le Ministère de l'économie a recruté principalement des diplômés titulaires d'un diplôme de Bac +3 et + (48%). Seulement 25% des lauréats de ces concours ont le bac. 22% ont un diplôme Bac + 2.

Ces chiffres, bien que partiels, nous fournissent cependant plusieurs enseignements :

- La présence de sur-diplômés dans les catégories C varie fortement selon le Ministère d'accueil et l'emploi pourvu : c'est ainsi que le Ministère de l'Education Nationale recrute très peu de diplômés de niveau Bac ou plus pour ces emplois. Par contre, le prestige du Ministère de l'Economie et des Finances et l'idée que se font les candidats de l'emploi et des opportunités expliquent, probablement, la forte présence parmi les candidats et les lauréats de diplômés Bac + 3 et +.
- Si on constate bien la présence de Bac + 3 et 4 dans les agents recrutés en C, la Fonction Publique, pour ces emplois, recrute également des titulaires du Bac et en proportion faible - environ 10% pour les concours des ministères autres que l'Education Nationale -²⁰ des personnes n'ayant pas le bac. La Fonction Publique n'est actuellement pas fermée à l'embauche de personnes peu ou pas diplômées.

¹⁹ L'information collectée par la DGAFP distingue, pour l'enseignement supérieur, les catégories Bac +2 et Bac +3 et plus.

²⁰ L'Education Nationale apparaît comme une exception qui méritera d'être confirmée par le traitement exhaustif des données par la DGAFP. Ce Ministère ouvre ses emplois C aux personnes qui n'ont pas le bac.

L'examen des recrutements de catégorie B fait, également, apparaître une diversité des situations. Mais la différence entre les concours réside dans le pourcentage relatif des Bac+ 2 et des Bac+3 et plus. Les concours qui recrutent un pourcentage significatif de Bac sont rares - certains emplois de l'Education Nationale et du Ministère de l'agriculture -. En effet, les emplois de catégorie B sont, dans l'ensemble, pourvus par des titulaires de diplôme de niveau Bac + 2 ou plus.

Certains emplois recrutent un pourcentage important de Bac + 2 (comme les emplois du Ministère de l'Equipeement - 40% de Bac + 2-). D'autres, au contraire, apparaissent « réservés » à des titulaires de diplômes plus élevés. 94 % des emplois de conseillers d'insertion du ministère de la justice, 91% des emplois de lieutenant de police sont pourvus par des Bac +3 et +.

Les emplois de catégorie B sont donc bien pourvus par des titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur. Certains ministères offrent une possibilité d'insertion aux Bac + 2 d'autres se montrent plus sélectifs.

La référence au baccalauréat pour les concours de catégorie B de la Fonction Publique apparaît comme une survivance du passé qui n'a plus de sens pour la majorité des emplois pourvus.

**Niveau de diplôme des personnes reçues aux concours externes
de catégories B en 1998 (Répartition en %)**

| Catégorie B : concours externes passés en 1998 | Effectif | % Bac +3 et + | % Bac +2 | % Bac +2 et + | % Bac | % <Bac |
|---|--------------|------------------|-------------|---------------------|-----------|-----------|
| Assistant de service social De L'intérieur | 6 | 100 | | 100 | | |
| Contrôleur Economie, finances et industrie | 14 | 100 | | 100 | | |
| Infirmier de classe normale Secrétariat d'état aux anciens combattants | 5 | 100 | | 100 | | |
| Conseiller d'insertion et de probation Justice | 158 | 94 | 6 | 100 | | |
| Lieutenant de police Intérieur | 280 | 91 | 9 | 100 | | |
| Contrôleur de la CCRF Economie, finances et budget | 7 | 86 | 14 | 100 | | |
| Contrôleur de la CCRF Economies, finances et budget | 13 | 85 | 15 | 100 | | |
| Educateurs stagiaires De la justice | 113 | 81 | 19 | 100 | | |
| Rédacteur Territorial spécialité sanitaire et social | 100 | 67 | 33 | 100 | | |
| Technicien supérieur d'études et de fabrications des armées Défense | 54 | 41 | 59 | 100 | | |
| Technicien supérieur de la météo (filère instruments et installations) Transports | 8 | 38 | 63 | 100 | | |
| TSEF Génie civil Défense | 77 | 26 | 74 | 100 | | |
| Technicien forestier | 11 | 9 | 91 | 100 | | |
| Contrôleur des transmissions De l'intérieur | 26 | | 100 | 100 | | |
| Troisième De la justice | 162 | 94 | 4 | 98 | 2 | |
| Equipement, Transports et logement | 38 | 53 | 45 | 97 | 3 | |
| Secrétaire administratif de police De l'intérieur | 27 | 85 | 11 | 96 | 4 | |
| Rédacteur Territorial spécialité administration générale | 100 | 89 | 7 | 96 | 4 | |
| Technicien Ministère de l'Equipement | 120 | 53 | 40 | 93 | 8 | |
| Secrétaire administratif De la défense | 179 | 70 | 17 | 88 | 12 | |
| Technicien du statut formation recherche Agriculture et pêche | 21 | 24 | 62 | 86 | 14 | |
| Technicien supérieur de la météo (filère exploitation) Transports | 41 | 61 | 20 | 80 | 20 | |
| Technicien Agriculture et pêche | 133 | 33 | 38 | 71 | 29 | |
| Contrôleur des transmissions Défense | 15 | 33 | 33 | 67 | 33 | |
| Secrétaire d'administration scolaire et universitaire Education Nationale | 407 | 52 | 11 | 63 | 37 | |
| Technicien - géomètre du cadastre De l'économie, des finances et de l'industrie | 17 | 41 | | 41 | 59 | |
| Secrétaire de Chancellerie de classe normale Affaires étrangères | 5 | 40 | | 40 | 60 | |
| Technicien sanitaire exceptionnel De l'emploi et de la solidarité | 29 | | 17 | 17 | 24 | 59 |
| Assistant d'administration de l'aviation civile Equipement, transport, logement | 6 | | 17 | 17 | 50 | 33 |
| ENSEMBLE | 2 172 | 63 | 19 | 82 | 12 | 1 |

**Niveau de diplôme des personnes reçues aux concours externes
de catégories C en 1998 (Répartition en %)**

| Catégorie C : concours externes passés en 1998 | Effectif | % Bac +3 et + | % Bac +2 | Bac +2 et + | % Bac | % <Bac |
|--|-----------------|--------------------------|---------------------|------------------------|--------------|----------------------|
| Adjoint administratif Territorial spécialité administration générale | 40 | 13 | 33 | 45 | 43 | 13 |
| Adjoint administratif Territorial spécialité sténodactylographie | 8 | 38 | 63 | 100 | | |
| Agent administratif des services déconcentrés, spécialité administration générale Education Nationale | 255 | 62 | 19 | 81 | 14 | 5 |
| Agent de recouvrement du Trésor Public Economie, finances et industrie | 302 | 51 | 21 | 72 | 24 | 4 |
| Agent technique de l'électronique Défense | 60 | | 68 | 68 | 28 | 3 |
| Agent de recouvrement du trésor public Economie, finances et industrie | 570 | 46 | 22 | 68 | 26 | 6 |
| Adjoint administratif des services déconcentrés, spécialité administration et dactylographie Education Nationale | 183 | 24 | 38 | 62 | 24 | 14 |
| Adjoint administratif Intérieur | 100 | 35 | 20 | 55 | 37 | 8 |
| Aide technique de laboratoire, section B Education Nationale | 16 | 33 | 11 | 44 | 44 | 11 |
| Aide de laboratoire Education Nationale | 114 | 4 | 39 | 43 | 39 | 18 |
| Maître ouvrier, spécialité Equipements bureautiques et audiovisuels Education Nationale | 9 | | 33 | 33 | 50 | 17 |
| Gardien de la paix Intérieur | 1 224 | 13 | 20 | 33 | 54 | 13 |
| Maître ouvrier spécialité Espaces verts et installations sportives Education Nationale | 6 | | 20 | 20 | | 80 |
| Ouvrier professionnel spécialité Equipements bureautiques et audiovisuels Education Nationale | 16 | | 8 | 8 | 42 | 50 |
| Agent administratif des services déconcentrés Education Nationale | 947 | 1 | 5 | 7 | 36 | 58 |
| Maître ouvrier, spécialité installations électriques, sanitaires et thermiques Education Nationale | 55 | | 5 | 5 | 11 | 84 |
| Ouvrier professionnel spécialité Magasinage (Atelier) Education Nationale | 39 | | 5 | 5 | 19 | 76 |
| Ouvrier d'entretien et d'accueil Education Nationale | 1 095 | 1 | 3 | 5 | 18 | 77 |
| Ouvrier professionnel spécialité Lingerie Education Nationale | 28 | | 4 | 4 | | 96 |
| Ouvrier professionnel spécialité Revêtements et finitions Education Nationale | 76 | | 3 | 3 | 3 | 95 |
| Ouvrier professionnel, spécialité Cuisine Education Nationale | 296 | | 1 | 1 | 12 | 87 |
| Ouvrier d'entretien et d'accueil réservé Education Nationale | 1 137 | | 0 | 0 | 2 | 98 |
| Maître ouvrier, spécialité agencement et revêtements Education Nationale | 39 | | | 0 | 17 | 83 |
| Maître ouvrier, spécialité cuisine Education Nationale | 90 | | | 0 | 12 | 88 |
| Ouvrier professionnel, spécialité Agencement intérieur Education Nationale | 110 | | | 0 | 19 | 81 |
| Ouvrier professionnel spécialité Espaces verts et installations sportives Education Nationale | 40 | | | 0 | | 100 |
| Ouvrier professionnel spécialité Installations électriques Education Nationale | 97 | | | 0 | 17 | 83 |
| ENSEMBLE DES CATEGORIES C | 6 952 | 12 | 11 | 24 | 25 | 51 |

III. LES OPINIONS DU MANAGEMENT

A. Les filières étudiées:

Pour recueillir les opinions des gestionnaires du personnel et du management, nous avons retenu trois administrations d'Etat choisies pour la diversité de leurs emplois :

- . Le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie : dans lequel nous avons plus particulièrement examiné une filière d'emploi administratifs celle des emplois de recouvrement (contrôleur du trésor et agent de recouvrement) .
- . Le ministère de l'Equipement : dans lequel nous avons étudié l'emploi de technicien de l'Equipement²¹.
- . Le ministère de la Culture : dans lequel nous avons étudié l'emploi d'agent d'accueil et de surveillance.

Dans la Fonction Publique Territoriale, la question des sur - diplômés se manifeste dans les filières administrative, culturelle, sociale etc.. Nous avons retenu, après examen avec le CNFPT et les centres de gestion deux emplois :

- . L'emploi de Technicien Territorial qui est l'emploi homologue de technicien de l'Equipement dans les collectivités locales²².
- . L'emploi d'adjoint administratif : emploi administratif de catégorie C.

Dans la Fonction Publique Hospitalière, nous avons retenu, après examen, avec les responsables de la gestion des personnels de l'administration et de CHU, l'emploi d'adjoint de cadre hospitalier, emploi de catégorie B.

Nous avons rencontré les responsables, au niveau central, de la gestion de ces emplois qui ont pu nous préciser les modalités de recrutement et les problèmes - et opportunités - que soulevait la présence de sur-diplômés.

Nous avons, également, rencontré le responsable du syndicat des Techniciens Territoriaux.

L'étude auprès des responsables hiérarchiques encadrant les agents titulaires de ces emplois a été menée dans quatre administrations :

- . le ministère de l'Equipement : nous y avons interrogé un échantillon de responsables dans diverses unités - DDE, DRE, CETE - .
- . le ministère de la Culture : nous y avons interrogé des responsables hiérarchiques du musée d'Orsay et d'établissement du musée et du domaine du château de Versailles.

²¹ Sachant qu'une évaluation de l'emploi de secrétaire portant, précisément, sur la question de la sur qualification a été effectuée par ce Ministère.

²² Il recouvre, cependant, une plus grande diversité de postes. Certains techniciens territoriaux sont en poste dans des grandes villes et occupent des postes semblables à leurs homologues de l'Equipement. D'autre dans de petites agglomérations. Ils se retrouvent, dans ce cas, dans des situations d'autonomie et de responsabilités différentes.

- . Le ministère de la Santé : nous avons interrogé des responsables hiérarchiques de l'AP HP et du CHU de Nantes.
- . La Fonction Publique Territoriale: nous y avons interrogé un échantillon de responsables dans divers services sur le territoire.

L'extension du phénomène fait l'objet d'un constat unanime.

La présence des sur-diplômés est perçue comme un processus qui affecte prioritairement certains emplois de la Fonction Publique. Mais l'un des premiers enseignements de nos entretiens concerne la diversité des emplois dans lesquels la question des sur-diplômés se pose.

Sont considérés comme étant " à l'abri " du phénomène, les emplois qui font l'objet d'un concours clairement destiné à sélectionner des professionnels qualifiés : les personnels soignants dans les hôpitaux ou les ouvriers d'état par exemple.

Mais parmi les emplois " exposés ", figurent des emplois très divers et essentiels pour le bon fonctionnement des services et la qualité des relations avec le public.

La surqualification n'est donc pas circonscrite à quelques emplois. Elle est perçue comme un phénomène diffus auquel on estime important de prêter attention en raison des conséquences qui en découlent pour le fonctionnement et l'image du service public.

Elle s'introduit dans une grande diversité d'emplois comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous dans lequel nous indiquons les emplois les plus souvent mentionnés par nos interlocuteurs comme exemples d'emplois particulièrement exposés au phénomène de la surqualification.

| | F.P. Etat | F.P. Territoriale | F.P. Hospitalière |
|-------------|--|--|---|
| Catégorie B | Assistant Technique Secrétaire Administratif Contrôleur des travaux publics de l'Etat Technicien des travaux publics de l'Etat Contrôleur des transports terrestres ... | Agent du Patrimoine Agent de Bibliothèque Technicien Territorial Rédacteur | Adjoint de Cadre Hospitalier ... |
| Catégorie C | Adjoint Administratif Agent de recouvrement Agent d'accueil et de surveillance Expert technique Dessinateur ... | Agent administratif Adjoint administratif Agent technique qualifié Agent Territorial Spécialisé des Ecoles Maternelles (ATSEM) ... | Agent administratif Adjoint administratif ... |

B. Les enseignements des entretiens avec le management

Nous indiquons, ici, les principaux enseignements que l'on retire des entretiens avec les responsables de la gestion des personnels et les responsables hiérarchiques.

Il s'agit, ici aussi, d'un résultat « qualitatif » dans la mesure où nous avons interviewé 40 personnes. C'est pourquoi, nous présentons ces résultats, principalement, sous la forme d'extraits d'entretiens.

D'une manière générale, la présence de sur-diplômés est rarement rendue responsable de problèmes spécifiques, qu'elle serait en quelque sorte seule susceptible de provoquer. Mais elle intervient souvent comme un facteur d'aggravation des difficultés auxquels les gestionnaires des emplois publics et les responsables hiérarchiques sont confrontés.

La question des sur-diplômés entre en résonance avec diverses questions de gestion ou de management.

1. La « sur-qualification » entre en contradiction avec le principe de l'accès à tous de la Fonction Publique

Ménager à tous des chances égales d'accéder aux emplois de la Fonction Publique est un principe auxquels les responsables sont attachés et que vient contredire la présence d'une proportion grandissante de sur-diplômés parmi les nouveaux recrutés.

Les conditions dans lesquelles les concours - réputés garants de cette égalité - sont organisés, aboutissent en effet à ce que soient mis en compétition des candidats très inégalement préparés à la nature et au niveau réel des épreuves.

- " *Si on n'y prend garde, les chances d'accès à la Fonction Publique seront bientôt interdites à ceux qui ne sont pas diplômés. Les vacataires eux mêmes sont tous universitaires ! Culture.*
- " *Il est important que les gens puissent entrer et continuent à entrer sans diplôme. Il ne faut donc pas viser à sur-diplômer les recrutements : ce qui importe, c'est de ménager à ceux qui entrent la possibilité d'évoluer. Hôpital*
- " *Un concours est précisément mis en place pour empêcher que les individus soient distingués les uns des autres sur d'autres critères que ceux qu'on affiche. Collectivité Territoriale*
- " *Le principe de l'égalité doit être maintenu... mais l'espoir d'entrer dans la Fonction Publique est nul aujourd'hui pour un candidat qui se présente avec le BEPC. A telle enseigne que l'on risque de n'a voir plus d'agents pour les tâches d'exécution (lesquelles impliquent, il est vrai, de plus en plus d'exigences).Hôpital*
- " *Le système décourage ceux qui n'ont pas de diplômes. La reconnaissance et la validation des acquis professionnels sont problématiques. La question est régulièrement soulevée par les DRH : comment obtenir l'équivalence entre les capacités démontrées dans l'exercice de l'activité professionnelle et la réussite aux concours ? Hôpital*

Cette question concerne, également, les concours internes.

- " *Il est fatal que les agents se désinvestissent au bout de quelques années puisqu'ils n'ont plus aucune perspective : en externe, ce sont des DESS qui réussissent ; en interne, seuls les diplômés se risquent encore à passer les concours. Hôpital*

2. Nombre de responsables cultivent une " mauvaise conscience "

- " *La présence de sur-diplômés constitue une injustice sociale et professionnelle puisqu'ils ne sont pas reconnus pour ce qu'ils sont ni pour ce qu'ils sont capables de faire. Culture*
- " *On essaye de les traiter de manière conviviale. La reconnaissance "morale " de leur qualification est importante mais elle est insuffisante. Les contrôles de gestion sont de plus en plus rigoureux et c'est une bonne chose car cela limite les surenchères entre les collectivités. Mais il n'est pas normal d'être empêché de rémunérer à leur juste prix la qualification et le travail réalisé. On est donc conduit à faire de temps à autre un geste en accordant par exemple un jour de congé supplémentaire. Collectivité Territoriale*
- " *Le fait de disposer d'un Ingénieur en Environnement rémunéré au SMIG + 20 % est en soi une situation dont on tire profit... mais c'est moralement difficile à défendre. Et l'exhortation à passer des concours est plus ou moins bien comprise car pour devenir Ingénieur il a déjà passé des concours ! Collectivité Territoriale*
- " *Nous nous exposons à une critique qui n'est pas sans fondement : celle d'exploiter les agents en payant au rabais une qualification qui n'est pas reconnue. Equipement*
- " *La tension naît bien souvent du fait que les agents ont le sentiment d'être exploités, d'évoluer dans un univers morose, sans mesurer la valeur ajoutée de leur travail et pour les plus qualifiés d'entre eux, de perdre rapidement les compétences qu'ils pouvaient avoir en arrivant parce que ces compétences ne trouvent pas à s'employer. Culture*

3. La présence de sur-diplômés interdit d'ajuster le profil du poste et celui de titulaire.

Assurer cette adéquation n'est jamais une tâche aisée. Mais cet objectif devient irréalisable quand les candidats figurant sur la liste d'aptitude ont une qualification supérieure à celle du poste à pourvoir.

Constituée à partir des résultats aux concours, les listes d'aptitude n'offrent jamais de garantie certaine en ce qui concerne l'adaptabilité des lauréats aux exigences d'un poste à pourvoir.

La réussite d'un surdiplômé offre parfois moins qu'une autre cette garantie. Le sur-diplômé peut être moins qualifié que d'autres pour le poste pourvu

- " *Un exemple utile à méditer est celui d'une Adjointe de Cadre Hospitalier, avec un DESS de " sciences sociales " Elle était très motivée pour le poste qu'on lui a proposé mais on s'est vite aperçu que la période de ses études s'était prolongée plus qu'il n'aurait fallu. Elle n'est toujours pas parvenue à se mettre au travail. Tout devient prétexte à engager des débats idéologiques. Elle ignore ce qu'est une échéance... Elle ne prend jamais la peine de vérifier par elle même etc... Après son départ, il va falloir reprendre en main le service. Hôpital*
- " *Chez ceux qui réussissent le concours, on observe un certain décalage entre la formation qu'ils ont reçue et leurs capacités réelles. Ils ont souvent besoin d'une bonne mise à niveau administrative et de " faire leurs classes " avant de devenir responsables d'un service. Collectivité Territoriale*
- " *Les compétences requises pour un emploi de surveillant concernent la connaissance des systèmes de sécurité, mais aussi le sang froid, la capacité à éviter une panique,... Il s'agit d'une qualification qui n'est pas reconnu par le statut du poste et est difficile à trouver. Le diplôme n'offre aucune garantie que le candidat possède cette qualification. Culture*

- " *Il faut tenir compte du fait que l'on a souvent à faire à un premier emploi : les prises de conscience sur ce que sont les réalités du monde du travail sont quelquefois très rudes. Nombre d'agents de la catégorie B qui arrivent en région parisienne sont des jeunes gens de 23/24 ans qui prennent pour la première fois des distances avec leur famille. Certains manquent de maturité et le vivent très mal.*
- " *Le problème n'est pas lié à la surqualification mais celle-ci introduit un contraste saisissant entre le niveau de responsabilité auquel ils aspirent et la capacité qu'ils ont de se prendre en charge.*
Equipement

4. La présence de sur-diplômés peut contrarier les efforts engagés pour mobiliser les ressources humaines.

Les équipes au sein desquelles sont présents des sur-diplômés peuvent rencontrer des problèmes pour fonctionner de manière cohérente :

- " *Les nouvelles ATSEM²³ sont fréquemment à l'origine d'incidents dans lesquels les autres agents voient leur rôle remis en question. Les anciennes ATSEM avaient établi des relations privilégiées avec les enseignantes et abandonnaient volontiers les tâches ingrates aux nouvelles. Celles-ci étaient organisées en équipe et conformément à leur affectation, entendaient travailler au service d'une école et non des enseignantes.*
- " *Nous avons eu à gérer des mini-crisis par site. Les jeunes professionnelles ont réellement déstabilisé les anciennes et il a fallu recomposer les équipes en déplaçant des jeunes et des anciennes.* Collectivité Territoriale.

Si le travail est distribué sans tenir compte des écarts de qualification, le risque existe de démotiver ceux des agents qui ont le potentiel le plus élevé.

A l'inverse, traiter chaque agent en fonction de ses aptitudes complique la tâche des responsables et les expose à subir des attaques personnelles ou à entendre des revendications qu'ils ne sont pas en mesure de satisfaire.

- " *Il faut prendre garde à ne pas prêter le flanc à la critique qui nous est adressée quand on traite les sur-diplômés de manière spécifique : clientélisme, favoritisme etc... Collectivité Territoriale*

5. La présence de sur-diplômés accroît la rotation des agents dans les postes et laissent des postes vacants.

La mobilité accrue des sur- diplômés expose certains services à une désorganisation chronique liée à la vacances des postes ou à la nécessité d'autoriser des absences pour préparer les concours.

- " *Les jeunes recrutés ne pensent qu'à une chose en arrivant dans leur nouveau poste. Préparer le concours TPE. S'ils sont affectés au nord de la Loire, ils demandent leur mobilité au bout des trois ans réglementaires. Ils s'investissent peu dans leur travail.* Equipement
- " *Il y a deux concours pour recruter des contrôleurs un concours national et un concours Ile de France. Pour ce dernier, les candidats sont tenus de rester cinq ans en Ile de France . Economie*
- " *Chez les lauréats de la liste d'aptitude aux postes de rédacteurs, les trois quarts ont Bac + 5. On s'abstient de les recruter car si nous les recrutons, on sait qu'on les perdrait très rapidement (concours A et mobilité) Collectivité Territoriale*

²³ Agent Territorial Spécialisé des Ecoles Maternelles (ATSEM)

- " On peut aménager l'emploi du temps d'un agent pour lui permettre de préparer un concours en suivant les cours de CNFPT. Mais il faut s'en tenir à une règle simple : un jour par semaine et c'est tout, sinon l'équipe risque de ne pas comprendre. Collectivités Territoriales
- " On a deux catégories d'agents : 1/ ceux qui ne font que passer et qui viennent ici pour préparer un concours. Il faut aménager leur emploi du temps et ça complique un peu la gestion des plannings. 2/ ceux qui ont fait le deuil de leurs connaissances antérieures et qui cherchent en dehors du travail les possibilités de s'investir dans ce qui les intéresse. Pour ceux-là, le "boulot" est purement alimentaire. Ils n'en attendent rien en dehors de ce que le statut leur apporte. Il faut clarifier le contrat à l'entrée et définir dans quelles conditions on va pouvoir travailler avec chacun. Culture
- " Il faut s'attendre à des demandes pour suivre les cours du CNFPT. Une journée par semaine, c'est lourd pour les personnes concernées et pour le service. S'il faut y ajouter la formation d'adaptation au poste cela devient un problème. Collectivité Territoriale
- " La plupart des sur-diplômés estiment qu'ils sont dans une situation transitoire : aussi longtemps qu'ils gardent l'espoir de changer de statut, le décalage associé à la surqualification est toléré. Equipement
- " Il faut pouvoir utiliser leur bagage intellectuel et contracter un engagement moral : celui notamment de leur assurer une formation pour la préparation des concours. Collectivité Territoriale
- " Il faut pouvoir proposer des emplois aménagés, libérer du temps, organiser des mises à niveau internes à l'intérieur des services pour faciliter la préparation des concours. Equipement

6. La présence de sur-diplômés accentue les divergences de logiques entre gestion du statut et gestion du poste.

Le concours répond à une logique de gestion de statut et de carrière. Il est conçu pour recruter dans un emploi dans lequel l'agent évoluera au cours de sa carrière, tout au moins durant les premières années de la carrière. La gestion des recrutements et de l'évolution de l'agent dans le statut relève de l'échelon central.

Les postes déclarés vacants doivent être pourvus dans les meilleurs délais : cette responsabilité incombe aux échelons centraux qui organisent les concours et produisent les listes d'aptitude²⁴.

L'adaptation des agents à leur poste de travail est, elle, du ressort de l'échelon local qui reçoit ou choisit ses agents, les envoie en formation et les encadre.

L'articulation de ces deux logiques de gestion s'avère plus ou moins complexe à maîtriser selon la nature des emplois considérés.

- " Il faut être clair : " La logique du grade s'oppose à la logique du poste " .
- " Il faudrait recruter par métiers et par postes : tant qu'on recrute par niveau de diplôme on restera impuissant à combattre le phénomène de surqualification dans les emplois où il se manifeste. Equipement.
- " On dissocie la compétence et le statut. On continue à recruter sur des critères administratifs sans se référer aux compétences techniques. Collectivité Territoriale.
- " Nous devons apprendre à réfléchir en termes de métiers et non de diplôme, en termes d'emplois et

²⁴ Le nombre très important de candidats à certains concours, par exemple ceux organisés par Ministère de l'Economie et des Finances constitue, en soi, une difficulté pour les services. Ils doivent organiser des concours pour plusieurs milliers de candidats pour quelques dizaines de postes, avec une contrainte forte de délai puisque ce sont autant de postes qui risquent de demeurer vacants.

non de grades, en termes de responsabilités et non de statut. Collectivité Territoriale

- " *Les postes vacants sont de moins en moins nombreux. Il y a sans doute à cela plusieurs raisons. L'une d'entre elles, c'est que les Maires sont devenus très réticents pour recruter par la procédure normale : quand on recrute quelqu'un sur la liste d'aptitude, il part en stage pour se former pendant six mois ! Dans une petite commune, c'est insupportable.*
- " *Le recrutement de contractuels devient de plus en plus fréquent. On peut les choisir en fonction de leur compétence par rapport au poste à pourvoir et sont très vite opérationnels. Leur adaptation incombe à chaque commune en fonction de la manière dont elle souhaite travailler.*
- " *Dans les grandes villes, on crée une situation dans laquelle se constitue autour du noyau stable des fonctionnaires une population de contractuels qu'on ne peut pas intégrer (leur contrat n'est renouvelable qu'une seule fois). Ils ne font que passer. Et cela dans la plus parfaite légalité. Collectivité Territoriale.*
- " *Les listes d'aptitude actuelles ne nous procurent pas l'éventail des spécialisations dont nous aurions besoin pour éclairer nos choix.*
- " *Pour un rédacteur on aurait besoin de savoir quels sont ses points forts : l'informatique ? la finance ? le droit ? la communication ? Collectivité Territoriale*
- " *La liste d'aptitude ne fait pas apparaître le delta de qualification. Quand on reçoit un candidat et qu'on découvre l'importance de sa surqualification, il est parfois trop tard : on se laisse piéger par des considérations qui ne sont pas réalistes : aider quelqu'un en difficulté, rehausser le niveau etc... Collectivité Territoriale*

7. La présence de sur-diplômés est plutôt envisagée comme un facteur de progrès pour les services concernés de l'administration.

La présence de sur-diplômés est parfois source, mais, plus souvent, révélatrice de problèmes pour la gestion du personnel et le management.

Cependant, les responsables interrogés insistent sur les opportunités et l'intérêt potentiel pour l'administration et leur service de la présence de sur-diplômés.

- " *Si on se limitait au niveau du Bac, on tarirait une source de richesses dont nous avons besoin. Equipement*
- " *La présence des jeunes et des sur-diplômés constitue malgré tout une chance pour la DDE. Les jeunes manquent parfois de réalisme, mais ils s'opposent à l'esprit de routine des plus anciens. Ils nous aident à lutter contre la bureaucratie et nous permettent d'évoluer. Equipement*
- " *L'hôpital évolue et se trouve confronté à des problèmes nouveaux.*
- " *Nous devons apprendre à réagir vis à vis de nouveaux acteurs.*
- " *Des agents diplômés ont désormais leur place dans cet univers à condition qu'on leur permette d'y évoluer. Hôpital*
- " *La présence des surdiplômés peut aider à faire évoluer les mentalités au sein d'un groupe. Exemple : l'attitude envers les homosexuels. Au Ministère de la Culture, leur présence n'est pas exceptionnelle. Les surdiplômés sont souvent plus tolérants et font en sorte que l'état d'esprit d'une équipe se transforme. Culture*
- " *La présence de surdiplômés est une opportunité dans les services où les gens sont routiniers et où les méthodes de travail sont restées traditionnelles.*
- " *(Mais des contractuels surdiplômés remplissent fort bien la même fonction, eux aussi font bouger les choses). Collectivité Territoriale*
- " *La présence de surdiplômés présente globalement plus d'avantages que d'inconvénients : la prise de*

- fonction est plus rapide et on limite les risques liés aux prises d'initiative. Equipement*
- " *On leur demande plus et il y a du répondant. Collectivité Territoriale*
 - " *Ils nous apportent des solutions. Avec eux on peut développer des outils. Hôpital*
 - " *Ils sont jeunes (< 30 ans) et leur formation leur a donné un certain état d'esprit. Les jeunes générations font bouger les choses : leur perception des problèmes est différente, ils sont plus souples et ils intègrent plus facilement les nouvelles techniques informatiques. Ils savent s'organiser pour atteindre des objectifs. Hôpital*
 - " *Le niveau d'exigence a augmenté pour tous les agents. On demande aujourd'hui à un agent d'accueil de l'Etat Civil des connaissances et des capacités pour évoluer. Collectivité Territoriale*
 - " *Les risques sont à la mesure des avantages qu'on en retire. Bénéficier de la présence d'un DEA de finances publiques sur un poste de rédacteur, par exemple, c'est très appréciable. Mais il faut que cette présence soit assurée sur un laps de temps suffisant : en deçà de trois années, le gain ne serait plus assuré. Collectivité Territoriale*

8. Les facteurs qui influent sur le traitement du problème.

- Les écarts de qualification

Ils sont très variables et les difficultés sont d'autant plus grandes que l'écart est plus important entre le niveau du poste et celui du titulaire : Bac + 2 , Bac + 4, DESS ou DEA.

- " *On peut trouver dans un service de documentation un agent de catégorie C détenteur d'un DESS... L'écart entre la qualification et le contenu de l'emploi est alors tel qu'il est nécessairement mal ressenti. Equipement.*
- " *L'important est moins de limiter la présence des sur-diplômés que de bien doser l'écart de qualification qui peut être utile et tolérable en fonction de la taille des services, et des personnes qui sont en place. Collectivité Territoriale*
- " *Pour qu'elle soit positive, la surqualification doit rester raisonnable. Il faut limiter le décalage.... Collectivité Territoriale*
- " *Il faut avoir la sagesse de ne pas toujours recruter les meilleurs ! Il faut renoncer aux sur-diplômés hors normes. Exemple : Bac + 4 pour des ATSEM ! Collectivité Territoriale*

- La nature du poste et de l'organisation

- " *Mais il faut moduler la surqualification selon les postes. Dans un emploi qui fait appel à des connaissances de droit, la surqualification d'un juriste représente un danger. Dans un emploi administratif, une surqualification technique est plus facile à accepter car alors, la compétence de l'agent est neutralisée : elle se rapporte à un domaine étranger à celui dans lequel il exerce son activité. On écarte le niveau maîtrise pour l'Etat Civil alors que c'est envisageable pour d'autres services où il y a des initiatives à prendre. (Relations Publiques par exemple). Collectivité Territoriale*
- " *L'organisation doit être souple et favoriser le travail en équipe. L'existence de projets de service est à cet égard très importante car elle permet de mieux communiquer au moment de l'embauche sur les choix qui seront faits par la collectivité : on minimise ainsi certains risques ; on fait appel à des motivations positives. ; on coopère plus facilement avec le O.S. Collectivité Territoriale.*

- " *L'intégration des sur-diplômés se trouve facilitée quand ils s'insèrent dans une structure en évolution. Les projets de service, la gestion de proximité, l'amélioration de la qualité etc.. sont des démarches dans lesquelles ils ont un rôle à jouer plus évident que dans une organisation traditionnelle. Hôpital*
- " *On peut également essayer de valoriser certains postes vis à vis d'autres secteurs en laissant aux plus qualifiés une certaine autonomie. On peut les associer à certaines prises de décision et faire en sorte que leur avis soit entendu. On peut leur déléguer des responsabilités et l'on doit surtout éviter de s'appropriier leur travail. Hôpital*

- Les grades.

Dans la catégorie C, la présence simultanée dans le même emploi d'agents titulaires - bénéficiant à ce titre des mêmes droits - mais très dissemblables par leur profil et leur parcours professionnel soulève des problèmes d'organisation, de management, de relations, de motivation etc..;

- " *Quand les intéressés inspirent confiance et disposent d'une capacité d'autonomie, ils obtiennent des délégations. Il faut les valoriser et valoriser le poste qu'ils occupent en leur donnant des objectifs à atteindre.*
- " *Ce type de management est plus facile à mettre en oeuvre pour des B.*
- " *Avec les C, le problème est plus difficile. Equipement*
- " *Avec des C sur-diplômés, l'Institution ne se rend pas service à elle même. Hôpital*
- " *Pour les Agents sur-diplômés de catégorie C, il est essentiel de ménager la possibilité d'accéder rapidement à la catégorie supérieure. Equipement*

Dans la catégorie B, on s'efforce davantage de faire coïncider les missions et le niveau de qualification.

- " *On les recrute en fonction de leurs diplômes et on leur fait faire des travaux d'ingénieur en rapport avec leurs diplômes et non avec leur statut. Equipement*
- " *Pour les agents sur-diplômés de la catégorie B, il faut parfois imaginer un mouvement de personnel collectif pour se donner plus de chance de réaliser l'adéquation du profil de poste au profil des candidats. Equipement*

- Les caractéristiques propres aux entités

La nature et la taille des services, leur position (administration centrale ou services décentralisés), et leur localisation (Ile de France ou régions) ménagent des issues différentes.

- " *Dans les petites collectivités, nous avons des agents qui sont sous-diplômés par rapport aux postes qu'ils occupent et aux responsabilités qu'ils assument. Collectivité Territoriale*
- " *On a des responsables qui sont efficaces dans leurs fonctions mais qui ne possèdent pas tous le Bac On ne veut pas qu'ils soient déstabilisés par les sur-diplômés. Collectivité Territoriale*
- " *Les chefs de service parviennent toujours à s'imposer (quel que soit leur niveau de diplôme) Mais la hiérarchie intermédiaire (chefs de bureaux etc..) éprouve souvent des difficultés pour maintenir son rang La présence de sur-diplômés peut également mettre les anciens mal à l'aise : l'organigramme devient moins facile à lire du fait que les responsabilités sont redistribuées. Collectivité Territoriale*

9. Propositions

Très peu d'exemples sont cités de dispositions prises par l'administration pour tenir compte des évolutions que le phénomène de la surqualification a introduites dans son fonctionnement.

Le plus notable concerne la formation des Agents techniques de l'Etat, recrutés par le Ministère de l'Equipeement. Le concours qui donne accès aux lauréats à une formation de deux années dispensée par les Ecoles d'Aix ou de Valenciennes, est ouvert à des candidats du niveau du Bac . S'y présentent aujourd'hui des Bac + 2, Bac + 3 voire Bac + 4 !

La constitution, au sein de ces deux écoles, de groupes homogènes est véritablement très difficile à réaliser. Et la décision a été prise de libérer les élèves détenteurs d'un DUT de Génie Civil (ou d'un diplôme équivalent) au terme d'une seule année de formation..

Les mesures, les plus souvent évoquées concernent la conception des concours - dont le principe est généralement approuvé - mais dont l'organisation suscite observations critiques et de suggestions.

- " *Le système devrait ménager l'accès et la réussite aux concours à ceux qui ont démontré des capacités et qui ont acquis une expérience sur le terrain. Tout le monde ne bénéficie pas des mêmes possibilités pour faire des études. C'est souvent l'oral qui met en difficulté ceux qui n'ont pas accompli un parcours scolaire (malgré toutes les formes d'aide qu'on peut leur apporter pour les y préparer)*
Hôpital
- " *Le contenu des épreuves est banalisé et n'a pas évolué depuis 1987 (création de la filière). L'Administration Générale est une spécialité dont les contours sont très flous. Collectivité Territoriale*
- " *Pour les ouvriers professionnels, les concours portent sur des qualifications professionnelles.*
- " *Pour les autres concours les épreuves portent sur des matières générales. Pourquoi n'introduit-on pas des épreuves en rapport avec les emplois ? La connaissance des langues étrangères n'entre en ligne de compte que pour les concours d'accès à la catégorie B. Elle n'intervient pas pour les emplois C dans lesquels les contacts avec le public sont les plus fréquents. Culture*
- " *Les épreuves du concours sont adaptées au recrutement de généralistes : le renouvellement des spécialistes très pointus n'est pas assuré de manière efficace avec le système des concours. (Pour les A on affiche les exigences du poste). Equipement*
- " *La nature des concours est très particulière. L'oral permet de s'assurer que les candidats ont les aptitudes et l'état d'esprit qui leur permettront de devenir de bons fonctionnaires. Qu'en sera-t-il quand ne se présenteront plus au concours que des sur-diplômés ? Collectivité Territoriale*
- " *La réussite au concours n'est jamais garantie. Cette obligation est dissuasive pour nombre d'ingénieurs qui comprennent mal qu'on leur demande de s'y soumettre à l'issue d'un parcours qui a déjà été très sélectif (comme si leur diplôme avait en quelque sorte besoin d'être validé)... Il nous manque une Ecole d'Ingénieurs des Villes de France à l'image de celle des Ingénieurs de la Ville de Paris. Collectivité Territoriale*
- " *Il n'est pas mauvais de tirer la formation vers le haut : les concours sont attractifs pour les universitaires et même pour des diplômés d'une école d'ingénieur. Mais on a surtout besoin de gens performants : il faudrait requalifier en conséquence les critères d'accès au concours et prévoir des passerelles entre les diplômes universitaires et le cadre A. (cela impliquerait une toute autre philosophie car le modèle de gestion de la Fonction Publique sacralise le concours) Collectivité Territoriale*

D'autres mesures sont indiquées comme étant de nature à atténuer les difficultés rencontrées dans la gestion des sur-diplômés. Elles se rapportent

- . - aux mécanismes qui gouvernent les affectations : liste d'aptitude, publicité des postes à pourvoir etc.. Le système ne permet pas d'optimiser l'ajustement des compétences et des exigences opérationnelles.
- . - aux moyens de mieux accorder le grade et la fonction et de promouvoir un autre modèle de gestion des ressources humaines.
- . - au régime des indemnités :

IV. LES OPINIONS ET ATTITUDES DES PERSONNELS CONCERNES

A. Les emplois étudiés :

Pour constituer la liste des emplois que nous allions étudier, nous avons dans un premier temps, identifier les administrations que nous contacterions.

Nous avons retenu trois administrations de la Fonction Publique d'état, différentes par la nature de leurs missions et de leurs activités : le ministère de l'économie qui recouvre des activités à dominantes administratives, le ministère de l'équipement - dominante technique - et le ministère de la culture - service public -. Ceci nous a conduit, après examen avec les responsables de la gestion des personnels des catégories B et C de ces administrations à retenir quatre emplois :

- . L'emploi de **contrôleur de recouvrement du Trésor Public** : emploi de catégorie B qui recouvre des postes situés dans les unités déconcentrées du Ministère.
- . L'emploi **d'agent de recouvrement du Trésor Public** : emploi de catégorie C sous la responsabilité hiérarchique du précédent²⁵.
- . L'emploi de **technicien de l'Equipement** : emplois de catégorie B en poste, majoritairement, dans les directions départementales de l'Equipement et les Centre d'Etudes Techniques de l'Equipement.
- . L'emploi **d'agent d'accueil et de surveillance du Ministère de la Culture**. Emplois qui correspondent majoritairement au poste de surveillant et de gardien dans les musées ou les monuments historiques dépendant du ministère de la culture²⁶.

Pour la Fonction Publique hospitalière, nous avons retenu l'emploi **d'adjoint à cadre hospitalier**. Il s'agit d'un emploi administratif de catégorie B dont les titulaires sont en poste dans les hôpitaux.

Enfin, dans la Fonction Publique territoriale, nous avons retenu deux emplois :

- . L'emploi de **technicien territorial** : emploi de catégorie B similaire à celui de technicien de l'Equipement, mais en poste dans les collectivités locales et les mairies.
- . L'emploi **d'adjoint administratif** : emploi administratif de catégorie C en poste dans les mairies et les collectivités territoriales.

²⁵ Nous avons prévu initialement d'étudier six emplois. Mais, il est apparu qu'il pouvait être instructif de disposer de deux emplois de catégorie B et C assurant la même fonction et en relation hiérarchique l'un avec l'autre.

²⁶ En l'occurrence l'enquête a porté sur deux grands établissements – le Musée d'Orsay et l'Etablissement du château de Versailles – et sur les monuments de la CNMHS (caisse nationale des monuments historiques et des sites).

B. La constitution de l'échantillon interrogé:

Pour recueillir l'opinion des agents, nous avons procédé à une enquête postale auprès d'un échantillon de chacun des sept emplois retenus. Chaque échantillon était constitué de 200 agents tirés aux hasard sans autre critère de tri²⁷. L'objectif était de pouvoir comparer les réponses des agents « diplômés » avec celles des agents peu diplômés ou sans diplôme.

L'échantillon constitué par les agents ayant retourné le questionnaire rempli se compose de **513 personnes - soit un taux de réponses de 37%**. Ce taux de réponse est cependant diversifié selon les emplois : de 18% pour les agents de recouvrement à 60% pour les techniciens territoriaux²⁸.

La description des caractéristiques de l'échantillon ainsi constitué est fournie dans les tableaux des pages suivantes.

La composition de l'échantillon résultant des taux de réponses différents appelle quelques remarques :

- . *Les effectifs des titulaires de diplômes supérieurs à Bac + 2 sont relativement faibles :*

Deux niveaux de formation peuvent être considérés comme « sur - diplômés » le niveau Bac + 2 et les niveaux supérieurs à Bac + 2 (Bac +4 et +).

L'échantillon recueilli pour les Bac + 2 est relativement important : le nombre de réponses d'agents ayant un diplôme de niveau Bac + 2 s'élève à 156 - dont 120 en catégorie B et 36 en catégorie C -.

Par contre le nombre d'agents titulaires d'un diplôme Bac + 4 ou +, est, lui, plus faible : 43 agents dont 26 de catégorie B et 17 de catégorie C -.

La faiblesse de cet échantillon tient au fait que nous abordions cette étude sans information préalable sur les proportions de diplômés Bac + 4 dans les différents emplois et que nous ne voulions pas - ni ne pouvions - mener l'enquête auprès d'un sous - échantillon de diplômés. C

Ceci signifie d'une part, que nous ne chercherons pas à effectuer des croisements dépassant la catégorie et le niveau de formation, et, d'autre part, que l'on devra garder à l'esprit que, pour les niveaux de formation Bac + 4 et plus, seuls les forts écarts devront être pris en compte.

- . *Les techniciens territoriaux sont sur représentés au sein des emplois de catégorie B :*

Les techniciens territoriaux ont répondu dans une proportion nettement supérieure à la moyenne. De ce fait, l'échantillon des agents de catégorie B qui regroupe 298 personnes appartenant à quatre emplois différents comprend 120 techniciens territoriaux sur 298 soit 40% - au lieu de 25% si la répartition entre emplois était homogène -

²⁷ Les listes d'agents auxquels nous avons adressé le questionnaire nous ont été fournies par les services en charge de la gestion des personnels dans les administrations, à l'exception de la liste des Techniciens Territoriaux qui nous a été fournie par l'association des techniciens territoriaux.

²⁸ Les différences de taux de réponses s'expliquent, notamment, par les conditions de réalisation de l'enquête : l'enquête auprès des agents du Ministère de l'Economie et du Ministère de l'Équipement s'est déroulée en Août ; l'enquête auprès des techniciens territoriaux a bénéficié d'une information directe auprès des agents par leur association.

Les agents de surveillance sont sur représentés parmi les agents de catégorie C titulaires d'un diplôme de Bac + 4 et +.

La répartition des agents de catégorie C ayant répondu à l'enquête n'est pas homogène selon les emplois puisque les 202 agents se répartissent en 92 adjoints administratifs de la Fonction Publique territoriale, 71 agents de surveillance et 36 agents de recouvrement²⁹.

Pour ce qui concerne l'étude et la problématique traitée, le déséquilibre le plus important concerne les titulaires de diplômes de niveau Bac + 4 et +, puisque parmi les agents de ce niveau de formation 12 sont dans les emplois de surveillance. Ce dernier point est celui qui a le plus d'influence sur les résultats dans la mesure où il s'agit d'un emploi qui - toutes formations confondues - présente un profil de réponses atypique (fortement décalé par rapport à la moyenne des C) . => il faut considérer les écarts des C sup Bac + 2 comme amplifiés³⁰.

Outre ces disparités d'échantillon, il importe de rappeler qu'en tout état de cause, les sept emplois que nous avons retenus ne sont pas a priori représentatifs des emplois B et C des Fonctions Publiques. Ils ont été jugés par nos interlocuteurs des administrations comme illustratifs de la problématique de la présence de sur-diplômés³¹. Il s'agit d'éclairer - de manière qualitative, même s'il s'agit d'une enquête par questionnaire - au travers de sept emplois de catégories B et C la problématique des sur - diplômés.

L'un des résultats de cette étude pourra être, en particulier, de définir les dimensions de cette problématique qu'il conviendra d'approfondir et, pour lesquelles une validation chiffrée des indications données ici s'avérerait utile.

²⁹ On ne doit pas chercher à interpréter cet écart de taux de réponse pour les agents de recouvrement. L'enquête les concernant a été menée en Août et un certain nombre de questionnaires nous sont parvenus après le dépouillement des réponses.

³⁰ Nous publions les résultats bruts par catégorie. Cependant, nous avons procédé à un contrôle préalable consistant à calculer les écarts par catégorie et niveau de formation en affectant, pour un même niveau de formation, le même poids à chaque emploi. Nous ne publions les résultats que lorsque les résultats bruts et les résultats « pondérés » sont cohérents, c'est à dire que les écarts des réponses entre niveaux de formations sont de même ampleur.

³¹ C'est ainsi que nous avons retenu l'emploi d'agent de surveillance du ministère de la culture, précisément, parce que nous savions que s'y posaient des problèmes d'adaptation de sur - diplômés.

C. Les principaux enseignements de l'enquête :

1. Des situations professionnelles très diverses et pas nécessairement corrélées avec la catégorie d'emploi

Au vu des réponses, les caractéristiques des emplois qu'occupent les agents sont très diverses. Si nous retenons trois dimensions caractéristiques des emplois sur lesquelles les agents étaient invités à s'exprimer : l'autonomie, l'intérêt du travail et la prise d'initiative, on constate de fortes différences entre les sept emplois :

- . Certains emplois s'avèrent fortement contraints par les règles et les procédures : c'est le cas des agents de surveillance et des agents de recouvrement. Les autres emplois apparaissent comme laissant plus d'autonomie aux agents.
- . Le contenu des emplois est considéré par les agents comme très intéressant dans quatre des sept emplois : trois emplois de catégorie B (adjoint de cadre hospitalier, techniciens de l'Equipeement et techniciens territoriaux) et l'emploi d'adjoint administratif (catégorie C). Le niveau d'intérêt pour le contenu de l'emploi est sensiblement moindre pour les trois autres emplois.
- . Les emplois se distinguent, également, par la possibilité offerte de prendre des initiatives et l'incitation à les prendre. Cette dimension produit un clivage comparable au précédent en regroupant les emplois d'adjoint de cadre hospitalier, de techniciens de l'Equipeement et de techniciens territoriaux (catégorie B) et l'emploi d'adjoint administratif (catégorie C).

Ces dimensions sont souvent corrélées, dans les enquêtes d'opinions auprès des personnels, avec le niveau global de satisfaction des personnes sur leur travail et leur vie professionnelle.

On constate, sur ces sept emplois, que ces dimensions ne sont pas nécessairement corrélées avec la catégorie d'emploi. Certains emplois de catégorie B pouvant être considérés par leurs titulaires comme relativement peu intéressants et laissant peu d'autonomie ou de possibilité d'initiative. Tandis que des emplois de catégories C peuvent, de ce point de vue, présenter un profil proche d'emplois de catégories B laissant autonomie et marges d'initiative aux agents.

D'une manière générale, la variable « emploi » s'avère discriminante de nombreux items. Cependant, l'objet de l'étude n'était pas de faire une analyse comparative des opinions des agents selon l'emploi, mais d'analyser l'impact des phénomènes de sur - diplômés. Les analyses qui suivent sont issues des traitements croisés selon le niveau de formation et la catégorie d'emploi.

2. Une forte homogénéité des attentes vis à vis de la vie professionnelle quel que soit l'emploi ou le niveau de formation

Les agents qui ont répondu à l'enquête occupent donc des emplois dont les caractéristiques peuvent être très différentes. Ils sont par ailleurs dans des environnements professionnels très différents - taille des services et des établissements, localisation -. Leurs niveaux de formation sont également différents.

Ces différences rendent d'autant plus significatifs les éléments d'homogénéité que révèlent l'enquête. Ces éléments concernent essentiellement les attentes vis à vis de la vie professionnelle : celles-ci sont homogènes quel que soit l'emploi ou le niveau de formation initiale.

Elles privilégient d'une part l'intérêt du travail, l'ambiance et les conditions de travail et d'autre part la possibilité de développer ses compétences et de faire ses preuves et de progresser. On retrouve, ici, deux types d'attentes le premier correspondant au présent, le second correspondant au futur et à la possibilité de progresser.

Ainsi, ces agents qui occupent des emplois de catégories et de caractéristiques très différentes et auxquelles sont attachées des opportunités d'évolution elles-mêmes différentes apparaissent avoir les mêmes attentes vis à vis de leur vie professionnelle et, ce, quelle que soit leur niveau de formation.

3. Des opinions sur le travail, sur les opportunités d'évolution et un bilan de satisfaction global qui singularisent les diplômés de niveau Bac + 4³² par rapport à l'ensemble des autres agents.

L'analyse des opinions selon le niveau de formation - en tenant compte ou non de la catégorie de l'emploi font apparaître la forte singularité des opinions des agents titulaires d'un diplôme Bac + 4. En effet, ceux-ci se distinguent nettement pour ce qui concerne :

- . *Les opinions relatives au travail lui-même* (clarté des rôles, autonomie, degré d'initiative, compétences mobilisées, intérêt du travail, ...) qui font apparaître une forte homogénéité des réponses selon le niveau de formation, à l'exception notable des titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4.
Ceux-ci sont, en effet, plus nombreux à considérer qu'ils maîtrisent leur travail et souhaitent en changer. Ils sont moins nombreux à penser que leur travail comporte des évolutions qui le rendent intéressant.
Ce clivage concerne plus particulièrement les Bac +4 de catégorie C qui sont, de plus, très critiques sur l'intérêt de leur travail et sur le degré d'autonomie dont ils disposent.
- . *Le sentiment d'être bien employé en fonction de ses compétences* : Les Bac + 4 ont le sentiment d'être sous-employés que ce soit dans les emplois B ou les emplois C. Dans les emplois C, ils sont rejoints dans cette opinion par les agents titulaires d'un diplôme de Bac + 2.

³² Nous désignerons ainsi les titulaires d'un diplôme de niveau Bac+ 4 ou plus.

- . *L'aspiration à la mobilité* : les Bac + 4 espèrent, dans leur majorité, ne plus être dans le même poste dans quatre ou cinq ans. De même espèrent-ils réussir un concours administratif. On retrouve, ici, le reflet des témoignages recueillis auprès des gestionnaires RH et du management.
- . *La vision du fonctionnement des carrières dans l'administration*: cette vision est critique de la part des Bac + 4, et, plus particulièrement, de la part de ceux qui occupent des postes C. Contrairement à leurs collègues, ils estiment, en majorité, qu'il ne faut pas avoir de compétences techniques, ni obtenir des résultats, ni être performant pour progresser dans l'administration.
- . *Le bilan de satisfaction global* : celui-ci différencie nettement les Bac + 4 d'une part (tant en C qu'en B) des autres niveaux de formation d'autre part. Les Bac + 4 ont un niveau de satisfaction nettement plus faible que leurs collègues occupant un emploi de même catégorie.

Ce clivage est aussi instructif par l'homogénéité qu'il fait ressortir que par la singularité des Bac + 4. En effet, à l'exception notable du sentiment d'être sous-employé que partagent les Bac + 2 de catégorie C, les opinions des agents ne font pas ressortir de différences d'opinions selon le niveau de formation pour les agents qui ne sont pas diplômés de l'enseignement supérieur long, qu'ils soient bacheliers, Bac + 2 ou de niveau de formation inférieur au bac.

Pour ce qui est de la motivation au travail et de la satisfaction, le clivage des « sur-diplômés » apparaît bien se situer entre Bac + 4 d'une part et les autres niveaux de formation d'autre part.

4. Le concours demeure un mode de recrutement ou d'évolution légitime mais dont les modalités ne sont pas jugées adaptées aux emplois.

D'une manière générale, une majorité des agents estime que le concours est un moyen légitime pour sélectionner les personnes recrutées pour leur emploi. Cette opinion est nettement plus partagée par les agents de catégorie B que par les agents de catégorie C.

Les agents se retrouvent pour ce qui concerne les modalités pratiques des concours. Une majorité d'entre eux estime que les épreuves ne sont pas adaptées à leur poste. Elles sont jugées trop théoriques.

Ainsi, malgré les déficiences qu'ils relèvent, les agents semblent considérer que le concours demeure un moyen légitime de sélection (les candidats aux emplois de la Fonction Publique).

5. Des opinions homogènes vis à vis de la hiérarchie mais des attentes différenciées selon le niveau de formation

Il est un autre thème sur lequel les opinions des agents s'accordent quel que soit leur niveau de formation - mais aussi, quel que soit l'emploi occupé -, c'est celui du rôle actuel de la hiérarchie. La perception qu'ont les agents du rôle actuel tenu par leur supérieur hiérarchique est homogène.

Par contre ce thème fait apparaître un clivage des opinions, selon le niveau de formation, lorsqu'il ne s'agit plus du rôle actuel mais du rôle souhaitable de la hiérarchie. Les diplômés de niveau Bac + 4 sont plus nombreux à demander que le supérieur hiérarchique favorise l'évolution de carrière de ses collaborateurs. De même que les titulaires d'un Bac + 2 occupant un poste de catégorie C³³.

On retrouve, ici, l'un des clivages principaux entre sur- diplômés et les autres agents : celui de l'aspiration à la mobilité.

Les opinions des agents nous fournissent un éclairage qui apparaît en conformité avec les témoignages du management et des personnes en charge, dans les administrations de la gestion, des emplois.

Ils nous apprennent qu'on ne peut réellement parler de problème de motivation des sur- diplômés que pour les Bac + 4 - et, plus particulièrement, en catégorie C.

Ceci ne signifie pas que les autres sur- diplômés c'est-à-dire, principalement, les Bac + 2 ne soulèvent pas d'autres questions (notamment d'évolution de carrière et d'utilisation de développement des compétences) mais il apparaît bien, au vu des réponses, que ceux-ci sont impliqués et - pour l'instant ³⁴ - satisfaits de leur situation..

Ils nous confirment que l'une des conséquences de la présence de sur- diplômés concerne l'aspiration à la mobilité et à la progression de carrière.

Ils nous apprennent que le concours demeure le moyen légitime aux yeux des agents pour sélectionner les personnes recrutées. Le concours est le moyen jugé le plus juste pour départager des candidats qui ont des niveaux de compétences acquises par la formation et des aspirations professionnelles comparables.

Ils nous apprennent, enfin, que les agents diplômés qui souhaitent évoluer, outre, le concours, formulent des attentes vis à vis de leur supérieur hiérarchique pour les aider à évoluer. Ceux-ci se voient ainsi, de facto, « assigner » par leur collaborateurs, une mission pour laquelle ils disposent de peu de leviers d'action.

³³ Sachant que, par ailleurs, le supérieur hiérarchique est l'interlocuteur auquel les agents s'adressent pour parler de leur souhait d'évolution.

³⁴ On ne doit pas oublier que les Bac+ 2 sont relativement jeunes et en début de carrière. Ils sont dans une situation où des opportunités de carrière en conformité avec leurs aspirations peuvent s'offrir à eux.

V. CONCLUSION

Le phénomène souvent dénommé « sur - qualification » et auquel nous avons préféré celui de « sur-diplômé » est un phénomène irréversible dont l'origine est à rechercher dans l'évolution de la production du système éducatif et, notamment, de l'enseignement supérieur depuis 1950. Ce phénomène perdurera tant que la production de l'enseignement supérieur sera en déséquilibre avec la structure de qualification des emplois et que parallèlement on continuera à établir une correspondance terme à terme entre niveau d'étude (Bac, BAC + 2, BAC + 4, BAC +5, ..) et aspiration « légitime » à un niveau de qualification (catégories C, B et A pour la Fonction Publique et employé, technicien, cadre pour le privé).

L'apparition du phénomène - qui, existe probablement depuis de nombreuses années³⁵ mais qui n'est perçu que depuis récemment - ne traduit pas de la part de la FP un changement de philosophie. Celle-ci, par ses pratiques de recrutement, n'amplifie pas le phénomène. Au contraire, relativement au niveau général d'éducation de la population, le recrutement de la Fonction Publique est moins « élitiste » qu'il ne l'était dans les années cinquante.

D'une manière générale, ce phénomène doit être largement relativisé :

- par référence à la production du système éducatif : la proportion de diplômés Bac + 4 en 1996 rapportée à l'effectif d'une cohorte d'âge est supérieure à celle des titulaires du Bac en 1950 ou 1960.
- par référence à la signification de la catégorisation des diplômes en nombre d'année d'études après le bac : certains diplômes de maîtrise n'offrent qu'une très faible probabilité d'obtenir une embauche sur un poste de cadre sur le marché du travail des entreprises concurrentielles. Il est difficile de parler de sur-diplômé si ces diplômés sont embauchés sur un poste de catégorie B.
- par référence aux compétences requises dans le poste : sur - diplômé ne signifie pas sur - qualifié. Certains sur - diplômés ayant obtenu leur diplôme dans des filières ayant peu de rapport avec l'emploi ou très théoriques s'avèrent parfois moins adaptés que d'autres titulaires aux exigences du poste qu'ils occupent.

Le phénomène de sur - diplômé semble poser relativement peu de problème dans le travail quotidien. Dans la majorité des cas le management semble s'y adapter et ne pas subir de « préjudice » de cette situation. La balance entre avantages et inconvénients de la présence de sur - diplômés dépend de nombreux facteurs liés à la situation (effectif du service, possibilité de mobilité dans le service) et à la nature de l'emploi. Le plus souvent, la présence de sur-diplômés, est perçue par la hiérarchie comme une opportunité. Il existe cependant des cas où le phénomène pose réellement problème dans le travail quotidien - essentiellement sous l'effet d'une forte démotivation -. C'est celui où l'écart de qualification est particulièrement important et où l'emploi ne permet pas d'aménagement (certains emplois occupés par des Bac + 4 en catégories C).

³⁵ La présence de titulaires du Bac en catégorie C qui est un cas de « sur – diplômé » se constatait certainement dans les années cinquante mais passait inaperçue.

Le phénomène de sur-diplômé, pose, principalement des problèmes de gestion du personnel :

- . Dans les cas où la présence d'un sur - diplômé pose un réel problème d'adéquation au poste ou de forte démotivation (cas des Bac + 4 dans certains emplois C), la hiérarchie directe ne dispose ni de la latitude de choix suffisante parmi les candidats lauréats au concours ni de l'information sur le diplôme des candidats lui permettant d'éviter cette situation. Un système d'affectation laissant la possibilité aux responsables hiérarchiques de décider s'ils sont prêts ou non à prendre dans leur service des sur - diplômés permettrait de réduire ces dysfonctionnements et de mieux réguler le processus de recrutement. Ceci pose la question des relations qui s'établissent entre les trois entités distinctes qui assurent la gestion du personnel : service de gestion des statuts, services des examens et management direct.
- . Ce phénomène introduit dans la Fonction Publique les effets du déséquilibre de la production universitaire qui génère des aspirations qui structurellement ne peuvent être satisfaites par le système de production. La conséquence première en est une aspiration des sur - diplômés à passer d'autres concours et à changer rapidement de poste, ce qui accroît les demandes de formation aux concours émanant des jeunes débutants, réduit les temps de passage dans les postes ou crée des désillusions. Eviter ces conséquences suppose que les critères de recrutement pour un poste, notamment de catégorie C, prennent en compte la capacité de l'ensemble de la structure des emplois de l'administrations à répondre - ou tout au moins à traiter -, à terme, ces aspirations³⁶.
- . Enfin, il introduit un problème dont l'importance va aller croissante : celui des aspirations des personnes issues des filières courtes de l'éducation nationale (BTS et DUT) qui se retrouvent en porte-à-faux dans une structure à deux niveaux (« B » et « A ») et dont l'aspiration à disposer d'une espérance de carrière intermédiaire³⁷ va aller croissante³⁸.

Ainsi, si la signification et l'impact du phénomène de sur- diplômé, dont l'origine est extérieure à la Fonction Publique, doit être fortement relativisé, ceci ne signifie pas qu'il soit sans effet et qu'il n'implique pas de la part de la Fonction Publique une adaptation pour que la balance entre opportunités et inconvénients soit positive.

³⁶ Prendre en compte, par exemple, pour un poste de catégorie C, que si les procédures de recrutement conduisent à recruter 60% de Bac + 4 cela signifie, de la part de ces jeunes recrutés, une demande de mobilité dans les trois ans et une aspiration à une promotion ou à un changement d'emploi à l'horizon de cinq ans.

³⁷ En plus de la possibilité d'accéder aux postes de catégories B.

³⁸ Ce qui a été négocié, récemment, au Ministère de L'Equipement.

VI. ANNEXES

Evolution des diplômés du Bac et de l'enseignement supérieur entre 1950 et 1995

| Année | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1995 |
|---|---------|-------------|---------|---------|--------------|----------------|
| population âgée de 18 ans | 649 011 | 491 816 | 827 813 | 864 693 | 894 176 | 910 000* |
| nombre de diplômés du Bac général | 32 362 | 59 287 | 138 707 | 159 769 | 247 213 | 281 004 |
| % | 5,0 | 12,1 | 16,8 | 18,5 | 27,6 | 30,9 |
| nombre de diplômés Bac technologiques et professionnels | 0 | 0 | 28 600 | 62 660 | 137 737 | 199 650 |
| nombre total de bacheliers | 32 362 | 59 287 | 167 307 | 222 429 | 384 950 | 480 654 |
| % / 18 ans | 5,0 | 12,1 | 20,2 | 25,7 | 43,1 | 52,8 |
| population âgée de 20 ans | 632 408 | 573 364 | 863 461 | 855 247 | 862 420 | 870 000* |
| Diplômés de DUT | | | 6 482 | 19 769 | 27 815 | 37 362 |
| Diplômés de BTS | | 2010 (1961) | 8 467 | 17 442 | 52 667 | 76 715 |
| Diplômés du DEUG | | | | 39 359 | 86 008 | 129 182 (1996) |
| Sommes diplômés Bac +2 | | | | 76 570 | 166 490 | 243 259 |
| % / 20 ans | | | | 9,0 | 19,3 | 28,0 |
| population âgée de 23 ans | 649 571 | 593 366 | 828 385 | 838 022 | 858 781 | 868 000* |
| diplômés de deuxième cycle universitaire (bac+4) | 5 841 | | 26 304 | 27 615 | 47 342 | 85 997 |
| % / 23 ans | 0,90 | - | 3,2 | 3,3 | 5,5 | 9,9 |
| | | | | | (1989) | (1996) |
| Diplômes d'ingénieur | | | 9 191 | 8 406 | 14 899 | 21 851 |
| Ecoles de commerce | | | | 1 672 | 2 131 | 3 232 |
| Ingénieurs + Ecoles gestion | 0 | | 9 191 | 10 078 | 17 030 | 25 083 |
| % / 23 ans | - | | 1,1 | 1,2 | 2,0 | 2,9 |
| | | | | | | |
| Bac + 4 + Ecoles (%) | | | 4,3 | 4,5 | 7,5 | 12,8 |
| | | | | | | |
| Population âgée de 26 ans | 644 856 | 620 903 | 620 807 | 835 261 | 868 081 | 890 000* |
| Médecine (docteur) | 1 939 | | 3 615 | 8 935 | 6 200 | 4 844 |
| | | | | | (1989) | (1994) |
| Pharmacie (docteur) | 1 124 | | 2 175 | 2 768 | 2 097 | 2 176 |
| | | | | | (1989) | (1996) |
| Chirurgien dentiste | 902 | | 1 270 | 1 894 | 1 173 (1989) | 845 |
| | | | | | | (1996) |
| | 3 965 | 0 | 7 060 | 13 597 | 9 470 | 7 865 |
| % | 0,61 | 0,00 | 1,14 | 1,63 | 1,09 | 0,88 |

Sources : Ministère de l'Education Nationale et INSEE

* Valeurs estimées.

**Niveau de diplôme des personnes reçues aux concours externes
de catégories B en 1998 (Répartition en effectif)**

| B | Effectif | % Bac +3 et + | % Bac +2 | % Bac | % <Bac |
|---|--------------|------------------|-------------|------------|-----------|
| Assistant de service social De l'intérieur | 6 | 6 | | | |
| Contrôleur Economie, finances et industrie | 14 | 14 | | | |
| Infirmier de classe normale Secrétariat d'état aux anciens combattants | 5 | 5 | | | |
| Conseiller d'insertion et de probation Justice | 158 | 149 | 9 | | |
| Lieutenant de police Intérieur | 280 | 254 | 26 | | |
| Contrôleur de la CCRF Economie, finances et budget | 7 | 6 | 1 | | |
| Contrôleur de la CCRF Economies, finances et budget | 13 | 11 | 2 | | |
| Educateurs stagiaires De la justice | 113 | 91 | 22 | | |
| Rédacteur Territorial spécialité sanitaire et social | 100 | 67 | 33 | | |
| Technicien supérieur d'études et de fabrications des armées Défense | 54 | 22 | 32 | | |
| Technicien supérieur de la météo (filère instruments et installations) Transports | 8 | 3 | 5 | | |
| TSEF Génie civil Défense | 77 | 20 | 57 | | |
| Technicien forestier | 11 | 1 | 10 | | |
| Contrôleur des transmissions De l'intérieur | 26 | | 26 | | |
| Troisième De la justice | 162 | 153 | 6 | 3 | |
| Equipement, Transports et logement | 38 | 20 | 17 | 1 | |
| Secrétaire administratif de police De l'intérieur | 27 | 23 | 3 | 1 | |
| Rédacteur Territorial spécialité administration générale | 100 | 89 | 7 | 4 | |
| Technicien Ministère de l'Equipement | 120 | | | | |
| Secrétaire administratif De la défense | 179 | 126 | 31 | 22 | |
| Technicien du statut formation recherche Agriculture et pêche | 21 | 5 | 13 | 3 | |
| Technicien supérieur de la météo (filère exploitation) Transports | 41 | 25 | 8 | 8 | |
| Technicien Agriculture et pêche | 133 | 44 | 51 | 38 | |
| Contrôleur des transmissions Défense | 15 | 5 | 5 | 5 | |
| Secrétaire d'administration scolaire et universitaire Education Nationale | 407 | 212 | 43 | 152 | |
| Technicien-géomètre du cadastre De l'économie, des finances et de l'industrie | 17 | 7 | | 10 | |
| Secrétaire de Chancellerie de classe normale Affaires étrangères | 5 | 2 | | 3 | |
| Technicien sanitaire exceptionnel De l'emploi et de la solidarité | 29 | | 5 | 7 | 17 |
| Assistant d'administration de l'aviation civile Equipement, transport, logement | 6 | | 1 | 3 | 2 |
| ENSEMBLE DES CATEGORIES B | 2 172 | 1 359 | 413 | 260 | 19 |

Source DGAFP (cf texte)

**Niveau de diplôme des personnes reçues aux concours externes
de catégories C en 1998 (Répartition en effectif)**

| C | Effectif | % Bac +3 et + | % Bac +2 | % Bac | % <Bac |
|--|--------------|------------------|-------------|--------------|--------------|
| Adjoint administratif Territorial spécialité administration générale | 40 | 5 | 13 | 17 | 5 |
| Adjoint administratif Territorial spécialité sténodactylographie | 8 | 3 | 5 | | |
| Agent administratif des services déconcentrés, spécialité administration générale Education Nationale | 255 | 158 | 49 | 36 | 12 |
| Agent de recouvrement du Trésor Public Economie, finances et industrie | 302 | 153 | 64 | 73 | 12 |
| Agent technique de l'électronique Défense | 60 | | 41 | 17 | 2 |
| Agent de recouvrement du trésor public Economie, finances et industrie | 570 | 265 | 124 | 147 | 34 |
| Adjoint administratif des services déconcentrés, spécialité administration et dactylographie Education Nationale | 183 | 44 | 69 | 44 | 25 |
| Adjoint administratif Intérieur | 100 | 35 | 20 | 37 | 8 |
| Aide technique de laboratoire, section B Education Nationale | 16 | 5 | 2 | 7 | 2 |
| Aide de laboratoire Education Nationale | 114 | 5 | 44 | 44 | 20 |
| Maître ouvrier, spécialité Equipements bureautiques et audiovisuels Education Nationale | 9 | | 3 | 5 | 2 |
| Gardien de la paix Intérieur | 1 224 | 154 | 244 | 664 | 162 |
| Maître ouvrier spécialité Espaces verts et installations sportives Education Nationale | 6 | | 1 | | 5 |
| Ouvrier professionnel spécialité Equipements bureautiques et audiovisuels Education Nationale | 16 | | 1 | 7 | 8 |
| Agent administratif des services déconcentrés Education Nationale | 947 | 14 | 49 | 339 | 545 |
| Maître ouvrier, spécialité installations électriques, sanitaires et thermiques Education Nationale | 55 | | 3 | 6 | 46 |
| Ouvrier professionnel spécialité Magasinage (Atelier) Education Nationale | 39 | | 2 | 7 | 30 |
| Ouvrier d'entretien et d'accueil Education Nationale | 1 095 | 12 | 37 | 200 | 845 |
| Ouvrier professionnel spécialité Lingerie Education Nationale | 28 | | 1 | | 27 |
| Ouvrier professionnel spécialité Revêtements et finitions Education Nationale | 76 | | 2 | 2 | 72 |
| Ouvrier professionnel, spécialité Cuisine Education Nationale | 296 | | 3 | 35 | 258 |
| Ouvrier d'entretien et d'accueil réservé Education Nationale | 1 137 | | 5 | 19 | 1 113 |
| Maître ouvrier, spécialité agencement et revêtements Education Nationale | 39 | | | 7 | 33 |
| Maître ouvrier, spécialité cuisine Education Nationale | 90 | | | 11 | 79 |
| Ouvrier professionnel, spécialité Agencement intérieur Education Nationale | 110 | | | 21 | 89 |
| Ouvrier professionnel spécialité Espaces verts et installations sportives Education Nationale | 40 | | | | 40 |
| Ouvrier professionnel spécialité Installations électriques Education Nationale | 97 | | | 16 | 81 |
| ENSEMBLE DES CATEGORIES C | 6 952 | 854 | 783 | 1 761 | 3 554 |

Source DGAFP (cf texte)

Caractéristiques de l'échantillon d'agents ayant répondu à l'enquête

Répartition selon l'emploi occupé

Quel est votre âge ?

| | ACH | ADA | AREC | CTL | SURV | TEQ | TTER | Ensemble |
|-------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|----------|
| <31 | 5 | 5 | 6 | 9 | 21 | 15 | 7 | 69 |
| 31-40 | 17 | 24 | 14 | 14 | 31 | 11 | 37 | 153 |
| 41-50 | 19 | 45 | 13 | 14 | 12 | 22 | 72 | 210 |
| 51-60 | 10 | 17 | 3 | 10 | 3 | 11 | 4 | 67 |
| | 52 | 92 | 36 | 48 | 71 | 62 | 120 | 513 |

Quel est votre niveau de formation

| | ACH | ADA | AREC | CTL | SURV | TEQ | TTER | Ensemble |
|-------------------------------------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|----------|
| nr | 1 | 1 | 1 | | 2 | | | 6 |
| Ecole primaire | 1 | | | | 1 | | | 2 |
| CAP | 1 | 18 | 1 | 2 | 9 | 3 | 5 | 42 |
| BEPC | 1 | 9 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 30 |
| BEP | 1 | 16 | 2 | 1 | 4 | 2 | 6 | 34 |
| BP | | | | 1 | 2 | | | 5 |
| BT | | | | | 1 | 2 | 11 | 15 |
| Secondaire court (6ième à 3ième) | | | 1 | | 3 | | 1 | 5 |
| Secondaire long (2ième à terminale) | 8 | 11 | 8 | 8 | 2 | 2 | 6 | 48 |
| BAC | 15 | 18 | 15 | 15 | 13 | 18 | 25 | 124 |
| BAC+2 | 15 | 16 | 4 | 16 | 17 | 29 | 59 | 158 |
| Ens supérieur Maîtrise (BAC + 4) | 3 | 1 | 1 | 3 | 10 | 4 | 4 | 29 |
| Ens supérieur DESS - DEA - Doctorat | 4 | 2 | 1 | | 2 | | 2 | 12 |
| Ecole d'ingénieur | 1 | | | | | | | 2 |
| Ecole de gestion | 1 | | | | | | | 1 |
| TOTAL | 52 | 92 | 36 | 48 | 71 | 62 | 120 | 513 |

Quel est l'effectif de l'établissement

| | ACH | ADA | AREC | CTL | SURV | TEQ | TTER | Ensemble |
|-----------------------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|----------|
| nr | 2 | 4 | 1 | 5 | 6 | 5 | 6 | 35 |
| moins de 20 personnes | | 5 | 15 | 24 | 16 | 10 | 5 | 83 |
| de 20 à 50 personnes | | 4 | 9 | 10 | 15 | 11 | 9 | 61 |
| de 50 à 500 personnes | | 28 | 10 | 8 | 9 | 13 | 34 | 110 |
| plus de 500 personnes | 50 | 51 | 1 | 1 | 25 | 23 | 66 | 224 |
| | 52 | 92 | 36 | 48 | 71 | 62 | 120 | 513 |

Depuis combien de temps êtes-vous dans cet emploi ?

| | ACH | ADA | AREC | CTL | SURV | TEQ | TTER | Ensemble |
|----------------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|----------|
| nr | | 2 | | | 2 | | 1 | 6 |
| moins de 1 an | 4 | | 3 | 8 | 2 | 3 | 5 | 26 |
| 1 à 5 ans | 13 | 28 | 12 | 8 | 25 | 22 | 22 | 135 |
| 6 à 10 ans | 15 | 25 | 6 | 13 | 28 | 14 | 35 | 144 |
| plus de 10 ans | 20 | 37 | 15 | 19 | 14 | 23 | 57 | 202 |
| | 52 | 92 | 36 | 48 | 71 | 62 | 120 | 513 |

Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

| | ACH | ADA | AREC | CTL | SURV | TEQ | TTER | Ensemble |
|----------------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|----------|
| nr | | | | | 3 | | 2 | 5 |
| moins de 1 an | 11 | 5 | 4 | 10 | 7 | 8 | 6 | 52 |
| 1 à 5 ans | 24 | 39 | 18 | 12 | 35 | 33 | 28 | 200 |
| 6 à 10 ans | 8 | 24 | 6 | 13 | | 10 | 41 | 127 |
| plus de 10 ans | 9 | 24 | 8 | 13 | 9 | 11 | 43 | 128 |

Caractéristiques de l'échantillon d'agents ayant répondu à l'enquête

Répartition selon la catégorie et le niveau de formation

Quel est votre âge ?

| | <BAC B | Bac BT B | Bac plus 2 B | Sup Bac plus 2 B | Total Cat B |
|-----------|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| <31ans | 1 | 3 | 22 | 11 | 37 |
| 31-40 ans | 11 | 27 | 38 | 8 | 84 |
| 41-50 ans | 29 | 44 | 53 | 3 | 129 |
| 51-60 ans | 18 | 14 | 4 | 4 | 40 |
| | 62 | 88 | 120 | 26 | 296 |

| <BAC C | Bac BT C | Bac plus 2 C | Sup Bac plus 2 C | Total cat C |
|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 5 | 10 | 10 | 7 | 32 |
| 28 | 14 | 17 | 7 | 66 |
| 45 | 17 | 7 | 2 | 71 |
| 19 | 3 | 2 | 1 | 25 |
| 101 | 45 | 36 | 17 | 199 |

Quel est votre niveau de formation

| | <BAC B | Bac BT B | Bac plus 2 B | Sup Bac plus 2 B | Total Cat B |
|--|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| | | | | | 0 |
| Ecole primaire | 1 | | | | 1 |
| CAP | 13 | | | | 13 |
| BEPC | 10 | | | | 10 |
| BEP | 11 | | | | 11 |
| BP | 1 | | | | 1 |
| BT | | 12 | | | 12 |
| Secondaire court (6ième à 3ième) | | | | | 0 |
| Secondaire long (2ième à terminale) | 26 | | | | 26 |
| BAC | | 76 | | | 76 |
| BAC+2 | | | 120 | | 120 |
| Ens supérieur Maîtrise (BAC + 4) | | | | 17 | 17 |
| Ens supérieur DESS - DEA - Doctorat | | | | 6 | 6 |
| Ecole d'ingénieur | | | | 2 | 2 |
| Ecole de gestion | | | | 1 | 1 |
| | 62 | 88 | 120 | 26 | 296 |

| <BAC C | Bac BT C | Bac plus 2 C | Sup Bac plus 2 C | Total cat C |
|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 1 | | | | 1 |
| 29 | | | | 29 |
| 19 | | | | 19 |
| 23 | | | | 23 |
| 4 | | | | 4 |
| | 1 | | | 1 |
| 5 | | | | 5 |
| 20 | | | | 20 |
| | 44 | | | 44 |
| | | 36 | | 36 |
| | | | 12 | 12 |
| | | | 5 | 5 |
| 101 | 45 | 36 | 17 | 199 |

**Depuis combien d'années
travaillez-vous dans
l'administration ?**

| | <BAC B | Bac BT B | Bac plus 2 B | Sup Bac plus 2 B | Total Cat B |
|----------------|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 5 ans ou moins | | 3 | 16 | 9 | 28 |
| 6 à 10 ans | 1 | 5 | 27 | 9 | 42 |
| 11 à 20 ans | 18 | 36 | 48 | 4 | 106 |
| 21 à 30 ans | 25 | 30 | 26 | 4 | 85 |
| Plus de 30 ans | 18 | 14 | 2 | | 34 |
| | 62 | 88 | 120 | 26 | 296 |

| <BAC C | Bac BT C | Bac plus 2 C | Sup Bac plus 2 C | Total cat C |
|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 6 | 9 | 14 | 10 | 39 |
| 27 | 11 | 15 | 3 | 56 |
| 33 | 17 | 5 | 4 | 59 |
| 30 | 7 | 1 | | 38 |
| 4 | 1 | | | 5 |
| 101 | 45 | 36 | 17 | 199 |

**Depuis combien de temps êtes-
vous dans cet emploi ?**

| | <BAC B | Bac BT B | Bac plus 2 B | Sup Bac plus 2 B | Total Cat B |
|----------------|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| moins de 1 an | 5 | 3 | 7 | 4 | 19 |
| 1 à 5 ans | 14 | 13 | 31 | 8 | 66 |
| 6 à 10 ans | 18 | 25 | 33 | 8 | 84 |
| plus de 10 ans | 25 | 46 | 49 | 6 | 126 |
| | 62 | 88 | 120 | 26 | 296 |

| <BAC C | Bac BT C | Bac plus 2 C | Sup Bac plus 2 C | Total cat C |
|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 1 | 3 | 1 | | 5 |
| 18 | 14 | 21 | 11 | 64 |
| 31 | 15 | 11 | 2 | 59 |
| 49 | 13 | 3 | 4 | 69 |
| 101 | 45 | 36 | 17 | 199 |

**Depuis combien de temps
occupez-vous ce poste ?**

| | <BAC B | Bac BT B | Bac plus 2 B | Sup Bac plus 2 B | Total Cat B |
|----------------|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 5 ans ou moins | 31 | 34 | 59 | 16 | 140 |
| 6 à 10 ans | 16 | 23 | 33 | 5 | 77 |
| plus de 10 ans | 15 | 31 | 28 | 5 | 79 |
| | 62 | 88 | 120 | 26 | 296 |

| <BAC C | Bac BT C | Bac plus 2 C | Sup Bac plus 2 C | Total cat C |
|--------|-------------|-----------------|---------------------|----------------|
| 40 | 24 | 29 | 13 | 106 |
| 29 | 11 | 5 | 2 | 47 |
| 31 | 10 | 2 | 2 | 45 |
| 101 | 45 | 36 | 17 | 199 |

Réponses aux questions ouvertes des agents «sur - diplômés »

Nous reproduisons, ci dessous les réponses qu'ont apportées les agents sur - diplômés (titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 ou plus) aux questions ouvertes figurant dans le questionnaire

Qu'est-ce qui est le plus motivant dans votre travail quotidien ?

- " *Contact quotidien avec le public Agent d'accueil et de surveillance*
- " *Lieu de travail : grand air, relations avec le public. Agent technique accueil surveillance magasinage*
- " *Le lieu de mon travail, l'impression de participer à la conservation du patrimoine Agent technique d'accueil*
- " *La relation avec le public et la bonne ambiance qui règne avec les collègues Agent technique accueil et surveillance*
- " *Le contact avec le public (visite guidées), la polyvalence*
- " *Le contact avec le public (je travaille dans un monument historique de l'Etat) Adjoint technique accueil et surveillance*
- " *Les relations avec le public : les services qu'on leur donne, la reconnaissance des touristes, la pratique de langues étrangères.*
- " *La relation avec le visiteur Agent technique*
- " *Obtenir des résultats corrects Agent recouvrement*
- " *Objectifs à tenir Contrôleur Trésor Public*
- " *Le fait que les projets envisagés ont toujours un résultat correct pour l'administré Assistant technique TPE*
- " *Rendre service aux particuliers. Bonnes relations avec les collègues de travail Contrôleur Trésor Public*
- " *Autonomie Contrôleur du Trésor Public*
- " *Autonomie et responsabilité dans les projets qui me sont confiés Adjoint des cadres hospitaliers*
- " *Une certaine autonomie, ne pas avoir la hiérarchie en permanence sur le dos, développement et variété des activités. Adjoint technique d'accueil et de surveillance*
- " *Reconnaissance du travail réalisé = qualité, innovation, prise d'initiatives, variété du travail & relationnel avec autres collègues du même établissement et de l'extérieur Adjoint des cadres*
- " *Participation à la définition des grands objectifs, examen des enjeux autonome, réelles possibilités d'actions Conseiller en communication et relations publiques*
- " *Etre au service du public*
- " *L'idée du service rendu au public, l'intérêt général qui prime sur les choix particuliers Agent technique TPE*
- " *Rien Agent d'accueil et de surveillance*
- " *La possibilité de travailler sur matériel informatique et de développer l'informatisation du service. ce qui correspond en partie à ma fonction Adjoint technique d'accueil surveillance et magasinage*
- " *Le respect de la personne par les supérieurs hiérarchiques La reconnaissance des compétences Adjoint des cadres hospitaliers*

Qu'est-ce qui est le plus démotivant ?

- " *Manque de reconnaissance des compétences particulières acquises et de sa traduction en terme d'avancement professionnel Adjoint des cadres*
- " *Le manque de responsabilité Agent d'accueil et de surveillance*
- " *Le manque de reconnaissance de la hiérarchie, l'impression d'être utilisé comme un pion. Agent technique d'accueil*
- " *L'absence de félicitations si le travail est bien fait Assistant technique TPE*
- " *La non souplesse du personnel, les clivages voire les contradictions entre les catégories A et B Agent technique accueil et surveillance*
- " *Tout Agent d'accueil et de surveillance*
- " *Système hiérarchique (ségrégation, discrimination...) Agent technique accueil surveillance magasinage*
- " *La hiérarchie et ses règles archaïques. La difficulté des communications transversales entre services. La défense des pré-carrés de chaque directeur, source d'inefficacité et de blocages surréalistes Adjoint des cadres hospitaliers*
- " *Laxisme des supérieurs hiérarchiques, différence de traitement des agents, mauvaises conditions de travail (vétusté des locaux, archaïsme du matériel informatique) Contrôleur Trésor Public*
- " *matériel informatique, détresse sociale généralisée Agent recouvrement*
- " *Les conditions de travail. Le manque de moyens, la lourdeur de l'administration.*
- " *La surcharge de travail*
- " *La désorganisation de l'établissement pour lequel je travaille, l'impossibilité de construire sa carrière par son travail, l'impuissance à mon niveau d'améliorer l'organisation Adjoint technique d'accueil surveillance et magasinage*
- " *Toujours moins de personnel ! Et toujours plus de travail ! Il y a un seuil limite à ne pas dépasser (personnel non remplacé) Adjoint des cadres hospitaliers*
- " *l'intervention de censeurs, blocages, truqueurs dans l'évolution des projets par le pouvoir politique local ou ministériel Agent technique TPE*
- " *routine Contrôleur Trésor Public*
- " *Ambiance, implication des personnes dans leur travail. Contrôleur du Trésor Public*
- " *Le public*
- " *l'absence d'autonomie et son corollaire : la non reconnaissance des compétences Agent technique*
- " *Il n'y a pas d'avancement au mérite : que le travail soit bien ou moins bien fait, le résultat est le même. Adjoint technique d'accueil et de surveillance*

Quel est votre principal sujet de préoccupation ?

- " *Vision à moyen terme de ma carrière professionnelle Adjoint des cadres*
- " *Une éventuelle mutation en province Agent technique accueil et surveillance*
- " *L'évolution de ma carrière Agent technique d'accueil*
- " *L'évolution de mon travail, de ma carrière et de mon établissement Adjoint technique d'accueil surveillance et magasinage*
- " *Démotivation de l'équipe Agent technique accueil surveillance magasinage*
- " *Me motiver pour mon travail*
- " *L'épanouissement des agents dans le cadre professionnel. La diminution du personnel engendre un ras le bol -> toujours plus ne rime pas avec meilleur qualité Adjoint des cadres hospitaliers*
- " *Surcharge de travail Agent recouvrement*
- " *Les projets en cours : arriver à gérer la charge de travail en respectant les délais Agent technique TPE*
- " *Une mutation géographique et la préparation d'un concours de catégorie supérieure. Assistant technique TPE*
- " *Obtenir une mutation pour ma région d'origine et changer de poste Contrôleur Trésor Public*
- " *Changer de travail*
- " *Réussir le concours de directeur d'hôpital, ce qui signifie parvenir à améliorer la charge professionnelle, projets à mener a terme et formation Adjoint des cadres hospitaliers*
- " *Obtenir mon DEA Agent technique*
- " *Assurer régulièrement les fonctions de catégories A sans en avoir le salaire ni la reconnaissance*

Guide d'entretien téléphonique auprès des responsables hiérarchiques .

- 1) Quelles sont les missions et les principales activités de votre service ?
- 2) Quels sont dans votre service les principaux emplois B et C qui font l'objet de concours externes ?
 - Emplois B :
 - Emplois C :
- 2) Dans quels emplois constatez-vous aujourd'hui des sur qualifications³⁹?
- 3) Parmi ces emplois quels sont ceux où la présence de sur diplômés pose des problèmes et ceux pour lesquels, il n'y a pas de problèmes particuliers ?
 - 3.1) Pour les emplois qui ne posent pas de problèmes : comment s'intègrent les « sur-diplômés » ?
- 4) Lorsqu'il y en a, quels sont les problèmes que posent la présence de personnels « sur diplômés » dans votre service ?
 - 4.1 : en particulier, observez-vous des différences entre les agents « sur diplômés » et les autres.
 - a) dans la manière d'accomplir le travail,
 - b) dans les relations entre collègues,
 - c) dans les relations avec la hiérarchie,
 - d) dans les demandes et aspirations en matière de formation, de mobilité, ...

³⁹ La surqualification se définit ici par l'existence d'un écart entre le niveau de diplôme exigible pour s'inscrire à un concours et le niveau des diplômes détenus par certains agents reçus.

- 4.2) A quelles conditions et par quels moyens parvient-on à limiter les inconvénients liés à la présence d'agents sur-diplômés ?
- 5) La présence de personnels surqualifiés constitue-t-elle au contraire une opportunité pour votre service ou votre établissement ?
- 5.1) A quelles conditions et par quels moyens peut-on tirer profit de la présence de personnels sur diplômés ?
- 6) Compte tenu du bilan que vous pouvez porter sur la présence d'agents sur diplômés quelles pistes de préconisations verriez-vous ?
- 6.1 : en particulier, faut-il, plutôt envisager d'agir :
- a) en amont, au moment du concours, pour limiter la présence de sur-diplômés,
 - b) au niveau de l'organisation du travail et du management des agents,
- dans la gestion du personnel, en faisant évoluer les opportunités et les modalités d'évolution professionnelle

Réponses des agents à l'enquête par questionnaire

Les tableaux indiquent les réponses selon le niveau de formation.

Les chiffres correspondent au pourcentage calculé par référence à l'ensemble des répondants (y compris les non exprimés pour cette question)

Lorsqu'il y a indiqué "Balance" en colonne C, cela signifie que le chiffre correspond à l'écart entre les deux modalités positives ("+" et "++" : d'accord et tout à fait d'accord) et les deux modalités négatives ("- et "--" : pas d'accord et pas du tout)

Les colonnes grisées indiquent un écart important (>20%) par rapport à la moyenne calculée sur l'ensemble.

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|----------|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Effectif | 62 | 88 | 120 | 26 | 297 | 101 | 45 | 36 | 17 | 202 | 513 |

S'agissant du poste que vous occupez actuellement, diriez-vous ?

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Il faut avoir été formé pour l'occuper | 87 | 85 | 89 | 54 | 85 | 63 | 51 | 64 | 65 | 59 | 74 |
| N'importe qui peut y arriver en quelques jours | -90 | -88 | -84 | -73 | -86 | -63 | -42 | -78 | -53 | -59 | -74 |
| Il faut plusieurs mois d'expérience pour bien le faire | 87 | 91 | 86 | 81 | 87 | 73 | 47 | 78 | 53 | 66 | 78 |
| Il faut des qualités personnelles qui ne s'apprennent pas | 29 | 41 | 40 | 38 | 37 | 32 | 11 | 42 | 59 | 30 | 35 |

Par rapport au travail que vous faites actuellement, diriez-vous ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Mon rôle et ma fonction sont clairement définis | 50 | 51 | 53 | 31 | 50 | 38 | 49 | 44 | 18 | 40 | 46 |
| Je connais les objectifs que je dois atteindre | 55 | 56 | 83 | 73 | 68 | 53 | 58 | 53 | 75 | 56 | 63 |
| Il y des textes qui définissent précisément mes attributions | -40 | -22 | -25 | -46 | -29 | -1 | -20 | -8 | 41 | -4 | -18 |
| On me dit ce que je dois faire et je dois obéir | -44 | -49 | -43 | -62 | -47 | -17 | | -3 | 6 | -8 | -31 |
| Mon chef discute avec moi de la façon de faire | 39 | 35 | 20 | 4 | 27 | 16 | 18 | 19 | 53 | 19 | 24 |
| Je discute avec mes collègues de la façon de faire | 53 | 76 | 63 | 54 | 64 | 51 | 36 | 50 | 75 | 50 | 58 |
| On me fait confiance et on me laisse faire | 68 | 78 | 63 | 65 | 69 | 63 | 71 | 69 | 29 | 62 | 66 |
| On me dit ce que je dois obtenir et on me laisse me débrouiller | 26 | 44 | 9 | 35 | 25 | 36 | 22 | 22 | 18 | 29 | 27 |

Diriez-vous, par rapport à votre poste actuel ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Je maîtrise mon travail et ça me convient | 61 | 64 | 58 | 31 | 58 | 61 | 51 | 42 | 18 | 51 | 55 |
| Je maîtrise mon travail mais je souhaite en changer | -23 | -24 | -23 | 23 | -19 | -12 | -4 | -8 | 23 | -5 | -13 |
| Je n'ai pas fini d'apprendre pour faire mon travail | 60 | 52 | 33 | 4 | 41 | 22 | -16 | 8 | -41 | 5 | 27 |
| Il y a toujours des évolutions qui le rendent intéressant | 73 | 73 | 83 | 54 | 75 | 64 | 38 | 42 | 18 | 49 | 65 |

Comment avez-vous appris à faire ce qu'il faut pour accomplir votre travail ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Par l'expérience | 81 | 86 | 75 | 69 | 79 | 66 | 73 | 72 | 76 | 68 | 75 |
| Mon métier correspond à ma formation d'origine | -42 | -45 | 9 | -38 | -29 | -12 | -62 | -61 | -65 | -37 | -31 |
| Ma formation d'origine est utile dans mon métier | 10 | | 49 | 12 | 23 | 18 | -4 | 14 | 71 | 15 | 20 |
| J'ai appris par moi-même, tout seul, sur le tas | 25 | 3 | -8 | 23 | 6 | 16 | 2 | 14 | 24 | 14 | 10 |
| Des collègues m'ont montré comment faire | 18 | 38 | 18 | 31 | 25 | 37 | 40 | 50 | 41 | 40 | 31 |
| Mon supérieur m'a appris comment faire | -31 | -24 | -25 | -38 | -27 | -36 | -29 | -17 | -29 | -31 | -29 |
| Je me suis renseigné auprès de collègues, dans les livres, en regardant les autres faire | 63 | 59 | 46 | 69 | 56 | 50 | 62 | 44 | 29 | 49 | 52 |
| J'ai suivi un stage de formation | 24 | 31 | 35 | -8 | 28 | 20 | | -8 | 12 | 8 | 21 |

Diriez-vous :

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--|--------|--------|---------------|----------------------|-----|------|--------|---------------|----------------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| A mon niveau, je peux prendre des initiatives | 77 | 80 | 74 | 69 | 76 | 50 | 31 | 44 | 6 | 40 | 62 |
| Dans mon poste, il n'y a aucune initiative à prendre | -77 | -72 | -76 | -88 | -76 | -59 | -67 | -72 | -11 | -59 | -69 |
| Si je prends des initiatives, elles sont reconnues, valorisées | 11 | 19 | 28 | -15 | 18 | 21 | -2 | 8 | -35 | 7 | 15 |
| Il vaut mieux que j'évite de prendre des initiatives, c'est mal vu | -63 | -60 | -73 | -85 | -68 | -41 | -47 | -50 | -53 | -45 | -58 |
| Je peux proposer des améliorations, je sais qu'elles seront prises en compte | 42 | 35 | 63 | 46 | 49 | 27 | 22 | 31 | -24 | 21 | 38 |
| Mes idées ne sont jamais considérées | -53 | -63 | -76 | -69 | -67 | -56 | -49 | -31 | -24 | -47 | -59 |
| Mes idées n'aboutissent jamais | -58 | -59 | -72 | -69 | -65 | -50 | -31 | -47 | -24 | -43 | -56 |

Diriez-vous, je suis satisfait de mon travail si ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|---------------|----------------------|----|------|--------|---------------|----------------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Les différentes parties prenantes sont satisfaites | 68 | 76 | 83 | 77 | 77 | 55 | 58 | 55 | 35 | 58 | 69 |
| Le responsable du service est satisfait | 32 | 24 | 27 | 12 | 26 | 49 | 33 | 25 | 24 | 38 | 30 |
| J'ai tenu les délais | 55 | 50 | 53 | 38 | 51 | 39 | 29 | 36 | | 33 | 43 |
| Le travail fourni est de qualité | 77 | 77 | 81 | 85 | 79 | 76 | 84 | 86 | 76 | 79 | 79 |
| J'ai enrichi mes connaissances | 52 | 49 | 43 | 23 | 44 | 61 | 47 | 69 | 53 | 58 | 49 |
| Le travail a été utile | 61 | 57 | 55 | 58 | 57 | 63 | 56 | 64 | 71 | 61 | 59 |
| J'ai réalisé ce travail dans de bonnes conditions (charge de travail, ambiance) | 58 | 40 | 48 | 23 | 46 | 49 | 60 | 56 | | 53 | 49 |
| J'ai pu innover | 31 | 25 | 33 | 23 | 29 | 28 | 27 | 39 | 6 | 27 | 28 |
| J'ai été amené à résoudre un problème | 53 | 47 | 55 | 46 | 52 | 43 | 56 | 58 | | 50 | 50 |
| Mon travail a débouché sur une réalisation concrète | 69 | 65 | 68 | 58 | 66 | 49 | 64 | 42 | 53 | 50 | 60 |

Quel est le degré d'intérêt des différents éléments suivants dans votre travail ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--|--------|--------|---------------|----------------------|----|------|--------|---------------|----------------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Les tâches que vous devez accomplir | 69 | 74 | 78 | 85 | 75 | 61 | 49 | 53 | 24 | 52 | 67 |
| Votre rôle dans le service | 73 | 72 | 73 | 42 | 70 | 53 | 36 | 56 | -6 | 44 | 59 |
| Les missions auxquelles vous participez | 68 | 70 | 79 | 69 | 73 | 66 | 18 | 75 | 12 | 51 | 64 |
| Les problèmes à résoudre | 53 | 68 | 80 | 58 | 69 | 50 | 33 | 33 | -24 | 36 | 55 |
| Les relations avec les collègues | 66 | 77 | 69 | 81 | 72 | 50 | 49 | 67 | 53 | 52 | 64 |
| Les relations avec d'autres établissements | 58 | 77 | 51 | 69 | 62 | 52 | 11 | 53 | -12 | 37 | 52 |
| L'utilité de votre travail | 69 | 78 | 92 | 92 | 83 | 67 | 51 | 72 | 53 | 63 | 75 |
| Les améliorations que vous pouvez apporter à l'organisation du travail | 65 | 61 | 59 | 46 | 60 | 53 | 16 | 56 | | 40 | 52 |
| Les relations avec le public | 60 | 57 | 54 | 54 | 56 | 70 | 67 | 72 | 65 | 68 | 61 |
| Les relations avec les clients | 53 | 51 | 46 | 35 | 48 | 51 | 24 | 36 | -29 | 35 | 43 |
| Les techniques que vous utilisez | 56 | 60 | 55 | 38 | 55 | 46 | | 25 | -6 | 27 | 44 |
| Les matériels que vous utilisez | 32 | 45 | 44 | 35 | 41 | 34 | -7 | | -18 | 14 | 31 |
| Les connaissances nouvelles que vous pouvez acquérir | 73 | 83 | 69 | 77 | 75 | 78 | 36 | 50 | 29 | 59 | 69 |

Disposez-vous des moyens nécessaires pour bien faire votre travail

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | |
|--|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | Ensemble |
| Disposez-vous des moyens nécessaires pour bien faire votre travail | 29 | 43 | 33 | 23 | 35 | 25 | | 3 | -24 | 11 | 25 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Disposez-vous de l'autonomie nécessaire pour bien faire votre travail | 50 | 63 | 63 | 77 | 61 | 36 | 47 | 42 | 18 | 38 | 52 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

Comment avez-vous accédé au statut qui est le votre actuellement ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | |
|--|--------|--------|------------|----------------|---|------|--------|------------|----------------|---|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | Ensemble |

Vous avez réussi un concours externe

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | |
|--------|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | Ensemble |
| OUI | 19 | 53 | 72 | 69 | 55 | 36 | 73 | 72 | 32 | 54 | 55 |
| NON | | 32 | 19 | 19 | 30 | 38 | 18 | 17 | 12 | 28 | 29 |
| ss obj | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | | 3 | | 1 | 2 |

Avez-vous accédé au statut qui est le votre actuellement ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | |
|--------|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | Ensemble |
| OUI | | 61 | 23 | 19 | 44 | 49 | 33 | 25 | 18 | 38 | 42 |
| NON | 15 | 23 | 55 | 54 | 37 | 28 | 29 | 58 | 47 | 35 | 35 |
| ss obj | 3 | 8 | 7 | 8 | 6 | 2 | 9 | 3 | 18 | 5 | 6 |

Vous occupez un autre emploi dans la fonction publique

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | |
|--------|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | Ensemble |
| OUI | 47 | 38 | 20 | 19 | 31 | 31 | 9 | 22 | 12 | 23 | 27 |
| NON | 29 | 39 | 56 | 54 | 45 | 45 | 58 | 58 | 53 | 51 | 47 |
| ss obj | 2 | 8 | 3 | 8 | 5 | 3 | 7 | | 12 | 4 | 4 |

Vous avez été intégré dans le cadre d'un plan d'intégration de contractuels

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--------|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| OUI | 6 | 3 | 3 | 12 | 4 | 1 | | 8 | | 2 | 4 |
| NON | 60 | 65 | 68 | 54 | 64 | 66 | 60 | 67 | 65 | 65 | 64 |
| ss obj | 8 | 9 | 5 | 12 | 7 | 3 | 7 | 3 | 12 | 4 | 6 |

Autre (précisez)

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--------|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| OUI | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 8 | 2 | 6 | | 5 | 4 |
| NON | 8 | 18 | 18 | 15 | 15 | 11 | 11 | 14 | 24 | 12 | 14 |
| ss obj | 31 | 32 | 27 | 35 | 30 | 18 | 29 | 33 | 35 | 25 | 28 |

Qu'est-ce qui vous a conduit à passer le concours ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| L'intérêt du travail | 42 | 43 | 38 | 31 | 40 | 26 | 7 | 8 | -29 | 13 | 30 |
| La sécurité de l'emploi | 18 | 14 | 10 | 54 | 36 | 53 | 62 | 53 | 32 | 58 | 44 |
| Le statut | 32 | 25 | 10 | 27 | 21 | 27 | 5 | 3 | 18 | 27 | 23 |
| L'utilité des missions à remplir | 32 | 31 | 40 | 38 | 35 | 8 | 7 | 6 | -6 | 6 | 24 |
| C'était d'abord pour trouver du travail | -13 | 2 | 27 | 27 | 11 | 25 | 44 | 28 | 53 | 33 | 19 |
| Vous aviez de la famille ou des connaissances qui travaillaient dans cette administration | -53 | -43 | -28 | -19 | -37 | -7 | -42 | -36 | -71 | -27 | -33 |
| Vous vouliez changer de travail | 5 | -31 | -13 | -19 | -15 | -2 | -13 | -22 | -47 | -11 | -15 |
| Cela vous ouvre des perspectives d'évolutions professionnelles | 52 | 47 | 33 | 38 | 41 | 28 | 7 | 11 | -12 | 16 | 32 |
| L'attrait pour ce métier | 19 | 26 | 22 | 12 | 21 | 14 | -24 | -11 | -29 | -3 | 12 |

A propos de ce concours diriez-vous ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Les épreuves du concours sont bien adaptées pour ce poste | -27 | -35 | -30 | -46 | -32 | -13 | -51 | -67 | -47 | -34 | -33 |
| Les épreuves du concours sont trop théoriques | 6 | 17 | 17 | 12 | 14 | -3 | 11 | 25 | | 5 | 11 |
| Les épreuves du concours sont trop pratiques | -55 | -72 | -58 | -58 | -61 | -46 | -60 | -58 | -71 | -54 | -58 |
| C'est inutile de faire un concours pour recruter pour ce poste | -40 | -50 | -36 | -62 | -43 | -4 | -16 | -44 | -53 | -19 | -33 |
| Le concours est un moyen juste pour recruter pour ce poste | 35 | 39 | 33 | 46 | 37 | 16 | 16 | 8 | 33 | 17 | 29 |

Avez-vous passé d'autres concours ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|-----|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| OUI | 55 | 45 | 48 | 43 | 52 | 38 | 62 | 61 | 79 | 50 | 51 |
| NON | 42 | 49 | 43 | 12 | 42 | 51 | 31 | 36 | 24 | 42 | 42 |

catégorie C

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| OUI | 29 | 24 | 10 | 19 | 19 | 29 | 36 | 22 | 49 | 32 | 24 |
| NON | 11 | 14 | 25 | 42 | 20 | 8 | 9 | 31 | 18 | 13 | 17 |

catégorie B

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| OUI | 21 | 30 | 29 | 38 | 28 | 14 | 44 | 53 | 65 | 32 | 29 |
| NON | 10 | 7 | 13 | 35 | 12 | 17 | 11 | 6 | 18 | 14 | 13 |

catégorie A

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| OUI | 19 | 18 | 26 | 62 | 25 | 1 | | 3 | 63 | 6 | 18 |
| NON | 19 | 14 | 15 | 8 | 15 | 23 | 31 | 42 | 24 | 29 | 20 |

Avez-vous été reçu à d'autres concours ?

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| OUI | 18 | 16 | 12 | 35 | 16 | 10 | 20 | 14 | 12 | 13 | 15 |
| NON | 29 | 27 | 40 | 38 | 34 | 25 | 27 | 36 | 65 | 31 | 32 |

catégorie C

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| OUI | 26 | 17 | 6 | 15 | 14 | 19 | 18 | 14 | 12 | 17 | 15 |
| NON | 3 | 7 | 6 | 19 | 7 | 4 | 2 | 6 | | 4 | 5 |

catégorie B

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|
| OUI | 11 | 17 | 11 | 19 | 13 | | 9 | 11 | 18 | 5 | 10 |
| NON | 8 | 6 | 5 | 12 | 6 | 15 | 4 | 6 | 6 | 11 | 8 |

catégorie A

| | | | | | | | | | | | |
|-----|----|----|---|----|----|----|---|----|---|----|----|
| OUI | 2 | 2 | 8 | 12 | 5 | | | | 6 | 0 | 4 |
| NON | 13 | 10 | 8 | 19 | 10 | 14 | 7 | 11 | 6 | 12 | 11 |

Comment voyez-vous l'avenir à l'horizon de 4 ou 5 ans ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Vous souhaitez évoluer vers un autre poste dans le même établissement | 10 | 8 | 14 | -8 | 9 | 5 | 20 | -3 | -6 | 6 | 7 |
| Vous espérez être muté dans un autre établissement ou une autre région | -42 | -32 | -7 | -19 | -23 | -19 | -31 | -6 | -18 | -19 | -21 |
| Vous serez, probablement, encore, dans le poste que vous occupez actuellement | 2 | 13 | 7 | -23 | 5 | 18 | | -19 | -47 | 1 | 4 |
| Vous serez, probablement, dans un autre poste | 10 | -8 | -3 | -3 | | -3 | 9 | 19 | -35 | 6 | 2 |
| Vous envisagez de quitter l'administration | -71 | -65 | -66 | -58 | -66 | -68 | -69 | -61 | -71 | -67 | -66 |
| Vous espérez réussir un concours administratif pour progresser | -6 | -9 | 19 | -54 | 9 | 12 | 38 | 14 | 41 | 21 | 12 |
| Vous serez en retraite | -39 | -49 | -59 | -69 | -53 | -55 | -56 | -72 | -71 | -60 | -56 |

Avez-vous parlé autour de vous de vos souhaits d'évolution ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--------|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| OUI | 66 | 60 | 67 | 73 | 65 | 53 | 69 | 67 | 76 | 61 | 63 |
| NON | 24 | 38 | 28 | 12 | 28 | 33 | 16 | 25 | 18 | 26 | 28 |
| ss obj | 5 | 2 | 3 | 12 | 4 | 6 | 2 | | 6 | 4 | 4 |

Si OUI, vous en avez parlé avec ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|------------------------------|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Votre supérieur | 47 | 39 | 47 | 42 | 44 | 42 | 31 | 50 | 35 | 39 | 42 |
| Des collègues | 42 | 45 | 43 | 42 | 44 | 39 | 36 | 31 | 47 | 37 | 41 |
| Le service du personnel | -5 | -15 | -17 | -27 | -15 | -16 | -33 | -3 | -53 | -21 | -16 |
| Un représentant du personnel | -24 | -31 | -28 | -35 | -29 | -19 | -44 | -44 | -53 | -32 | -29 |

Quel soutien ou quelle aide préférentielle souhaiteriez-vous recevoir

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Disposer de temps pour me former par moi-même | 27 | 26 | 38 | -55 | 34 | 19 | 36 | -64 | 47 | 32 | 33 |
| Que l'on me donne plus de responsabilité dans mon poste actuel | 13 | -1 | 2 | 8 | 4 | 25 | 33 | 17 | -12 | 23 | 12 |
| Que je puisse partir en stage de formation | 35 | 56 | 57 | 65 | 53 | 39 | 56 | 50 | 24 | 44 | 50 |
| Que je puisse faire un stage d'apprentissage dans un poste comparable | | 3 | 1 | 4 | 2 | | 22 | 22 | -35 | 11 | 5 |
| Que je puisse préparer un concours | 23 | 24 | 45 | 42 | 34 | 14 | -11 | 22 | 41 | 26 | 30 |
| Recevoir des informations sur les évolutions des métiers et des techniques | 35 | 45 | 40 | 12 | 38 | 37 | 31 | 44 | 24 | 36 | 37 |

Envisagez-vous de préparer

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---------------------------|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Un concours administratif | -15 | -7 | 18 | 48 | 6 | 6 | 27 | 17 | 29 | 15 | 9 |
| Un autre concours | -37 | -27 | -22 | -35 | -28 | -37 | -24 | -56 | -24 | -36 | -31 |

Parmi les différents rôles d'un supérieur hiérarchique listés ci-dessous,

actuellement

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Fixer des objectifs clairs et laisser chacun s'organiser | 42 | 50 | 43 | 54 | 46 | 35 | 36 | 42 | 18 | 35 | 41 |
| Organiser le travail et dire à chacun ce qu'il a à faire | 2 | 7 | 8 | 4 | 6 | 11 | 7 | 3 | 12 | 8 | 7 |
| Gérer rentablement l'unité | 34 | 20 | 24 | 19 | 25 | 20 | 24 | 11 | 29 | 21 | 23 |
| Améliorer les conditions de travail | 23 | 25 | 23 | 27 | 24 | 32 | 22 | 25 | 29 | 28 | 26 |
| Etre capable de remplacer n'importe lequel de ses collaborateurs | 16 | 23 | 12 | 23 | 17 | 24 | 24 | 17 | 18 | 22 | 19 |
| Informier et écouter ses collaborateurs | 21 | 27 | 30 | 31 | 27 | 34 | 27 | 39 | 41 | 33 | 30 |
| Veiller au développement des compétences de ses collaborateurs | 35 | 30 | 36 | 35 | 34 | 22 | 24 | 25 | 35 | 24 | 30 |
| Favoriser l'évolution de carrière de ses collaborateurs | 18 | 22 | 21 | 38 | 22 | 33 | 16 | 42 | 41 | 31 | 25 |
| Savoir prendre ses responsabilités | 45 | 40 | 32 | 38 | 38 | 28 | 40 | 36 | 18 | 31 | 35 |
| Obtenir les moyens en personnels nécessaires pour bien faire le travail | 34 | 35 | 29 | 38 | 33 | 38 | 33 | 25 | 35 | 34 | 33 |
| Animer l'équipe | 27 | 26 | 22 | 46 | 27 | 19 | 16 | 11 | 18 | 16 | 23 |
| S'attacher à contrôler que le travail est bien fait | 6 | 11 | 14 | 12 | 11 | 12 | 4 | 8 | 12 | 10 | 11 |
| Améliorer la qualité du service fourni par l'unité | 23 | 26 | 34 | 23 | 28 | 16 | 16 | 14 | 35 | 17 | 24 |
| Bâtir une bonne ambiance | 19 | 24 | 22 | 23 | 22 | 33 | 22 | 22 | 35 | 29 | 25 |
| Développer les motivations | 39 | 44 | 35 | 27 | 38 | 37 | 33 | 36 | 24 | 34 | 36 |
| Défendre ses collaborateurs | 21 | 22 | 13 | 19 | 18 | 23 | 20 | 14 | 18 | 20 | 19 |

Parmi les différents rôles d'un supérieur hiérarchique listés ci-dessous,

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| A l'avenir | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Fixer des objectifs clairs et laisser chacun s'organiser | -13 | -8 | -8 | 12 | -7 | -10 | -7 | | -12 | -7 | -8 |
| Organiser le travail et dire à chacun ce qu'il a à faire | -23 | -10 | -10 | -31 | -14 | -2 | -13 | -11 | -6 | -7 | -11 |
| Gérer rentablement l'unité | 21 | | 2 | 4 | 5 | 2 | 9 | 6 | 12 | 6 | 6 |
| Améliorer les conditions de travail | -6 | 5 | 1 | 8 | 1 | 8 | -11 | -3 | 18 | 3 | 2 |
| Etre capable de remplacer n'importe lequel de ses collaborateurs | -3 | 3 | 1 | | 1 | 3 | 2 | | 6 | 2 | 2 |
| Informar et écouter ses collaborateurs | -24 | -17 | -8 | -12 | -14 | -5 | -18 | -25 | -6 | -12 | -13 |
| Veiller au développement des compétences de ses collaborateurs | 21 | 7 | 17 | 12 | 14 | 4 | 7 | 6 | 18 | 6 | 11 |
| Favoriser l'évolution de carrière de ses collaborateurs | 6 | 8 | 10 | -3 | 11 | 16 | -4 | -3 | 24 | 16 | 13 |
| Savoir prendre ses responsabilités | -10 | -14 | -18 | -4 | -14 | -15 | -7 | -8 | -29 | -13 | -14 |
| Obtenir les moyens en personnels nécessaires pour bien faire le travail | 3 | 5 | 8 | 4 | 6 | 10 | 4 | 3 | 12 | 7 | 6 |
| Animer l'équipe | 6 | -2 | -10 | -2 | -1 | 2 | 2 | -17 | | -1 | -1 |
| S'attacher à contrôler que le travail est bien fait | -15 | -2 | -1 | | -4 | | -16 | -3 | -24 | -6 | -5 |
| Améliorer la qualité du service fourni par l'unité | 2 | 10 | 9 | 8 | 8 | 3 | -2 | -6 | -3 | 2 | 6 |
| Bâtir une bonne ambiance | -3 | -5 | -5 | | -4 | -4 | -2 | 3 | -6 | -2 | -4 |
| Développer les motivations | 6 | 23 | 8 | -12 | 10 | 11 | 16 | -6 | -12 | 6 | 8 |
| Défendre ses collaborateurs | 6 | 6 | | 8 | 4 | 2 | -9 | -3 | 12 | | 2 |

Diriez-vous, dans votre travail actuel :

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Vos compétences et vos qualités personnelles sont bien utilisées | 32 | 56 | 64 | 12 | 51 | 32 | 20 | -8 | -41 | 15 | 36 |
| La manière dont on utilise vos compétences et vos qualités personnelles vous convient | 21 | 36 | 39 | -27 | 29 | 24 | 11 | -17 | -41 | 8 | 21 |
| Vous avez le sentiment d'être sous-employé | -32 | -45 | -58 | -3 | -44 | -21 | -33 | -8 | -12 | -18 | -33 |
| Vous vous ennuyez | -52 | -50 | -69 | -13 | -55 | -35 | -31 | -22 | -12 | -30 | -45 |

Que faudrait-il pour que vous capacité personnelles soient mieux utilisées

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| Accroître vos responsabilités | 18 | 5 | 13 | -32 | 16 | 36 | 38 | 33 | 41 | 37 | 25 |
| Vous laisser plus d'autonomie et d'initiative | 24 | 25 | 8 | 15 | 17 | 44 | 33 | 28 | -3 | 42 | 27 |
| Améliorer les outils et le matériel que vous utilisez | 58 | 30 | 43 | 58 | 43 | 45 | 51 | 36 | 12 | 42 | 43 |
| Simplifier les règles et les procédures | 48 | 50 | 59 | -3 | 55 | 42 | 47 | 50 | -18 | 39 | 49 |
| Améliorer l'organisation du travail | 66 | 55 | 66 | 69 | 62 | 72 | 51 | 67 | 35 | 63 | 63 |

Qu'attendez-vous de votre vie professionnelle ?

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|------------|----------------|----|------|--------|------------|----------------|----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| un travail intéressant | 94 | 95 | 96 | 100 | 96 | 87 | 89 | 100 | 94 | 91 | 93 |
| l'occasion d'accroître mes compétences | 84 | 80 | 88 | 85 | 85 | 82 | 84 | 92 | 88 | 85 | 84 |
| la sécurité de l'emploi | 37 | 61 | 37 | 58 | 46 | 70 | 73 | 64 | 82 | 70 | 55 |
| la possibilité de faire mes preuves et de progresser | 71 | 76 | 83 | 88 | 79 | 80 | 89 | 81 | 94 | 84 | 80 |
| un épanouissement personnel | 74 | 78 | 85 | 100 | 82 | 79 | 71 | 72 | 59 | 75 | 79 |
| l'ouverture d'esprit qu'elle procure | 52 | 59 | 66 | 73 | 62 | 58 | 47 | 78 | 53 | 59 | 60 |
| la possibilité de relever des défis | 34 | 48 | 50 | 65 | 47 | 52 | 38 | 42 | | 44 | 46 |
| être votre propre chef | 19 | 23 | 22 | 12 | 20 | 27 | 27 | 22 | -12 | 22 | 20 |
| la possibilité d'avoir des contacts intéressants et variés | 90 | 86 | 88 | 92 | 89 | 84 | 87 | 83 | 71 | 84 | 87 |
| avoir un revenu élevé | 45 | 49 | 34 | 50 | 42 | 54 | 38 | 56 | 35 | 50 | 45 |
| une bonne ambiance de travail | 92 | 90 | 94 | 100 | 93 | 90 | 89 | 100 | 100 | 93 | 92 |
| de bonnes conditions de travail | 92 | 90 | 94 | 96 | 93 | 90 | 93 | 97 | 100 | 93 | 92 |
| la possibilité de vivre une vie intéressante en dehors du travail | 58 | 77 | 78 | 31 | 69 | 66 | 69 | 83 | 88 | 72 | 70 |

Diriez-vous que dans votre administration, pour progresser il faut :

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|--------------------------------------|--------|--------|------------|----------------|-----|------|--------|------------|----------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| avoir de l'ancienneté | 39 | 44 | 49 | 42 | 45 | 46 | 51 | 47 | 53 | 48 | 45 |
| avoir des compétences techniques | 29 | 47 | 27 | 4 | 31 | 12 | 11 | -8 | -53 | 3 | 20 |
| obtenir des résultats | 31 | 22 | 8 | -19 | 14 | -7 | -29 | -6 | -76 | -17 | 2 |
| être performant | 26 | 25 | 13 | -12 | 16 | 12 | -9 | 6 | -29 | 3 | 11 |
| bien faire son travail | 39 | 30 | 43 | 38 | 38 | 28 | 9 | 28 | 24 | 23 | 32 |
| beaucoup travailler | 8 | -9 | -10 | -8 | -6 | -11 | -22 | -17 | -59 | -18 | -12 |
| avoir des diplômes | -15 | -9 | -13 | 8 | -10 | -12 | -22 | -22 | -47 | -19 | -15 |
| avoir occupé différentes fonctions | 26 | 26 | 24 | 8 | 23 | -4 | 9 | | -53 | -1 | 13 |
| être souple | 27 | 28 | 32 | | 32 | 28 | 20 | 28 | 35 | 27 | 30 |
| être mobile géographiquement | 16 | -1 | 5 | -8 | 4 | -14 | -16 | -28 | -41 | -20 | -6 |
| être bien avec son supérieur | 31 | 24 | 16 | 35 | 23 | 44 | 31 | 56 | 59 | 44 | 31 |
| être informé | 42 | 65 | 51 | 73 | 55 | 37 | 53 | 47 | | 46 | 52 |
| avoir des relations | 13 | 27 | 8 | 27 | 16 | 25 | 33 | 19 | 41 | 26 | 20 |
| ne pas faire de vagues | 26 | 15 | 10 | | 18 | 32 | 24 | 28 | 24 | 29 | 21 |
| savoir se taire | 16 | 5 | 3 | 12 | 7 | 21 | 9 | 17 | -12 | 16 | 10 |
| savoir suivre une formation | 39 | 51 | 47 | 23 | 44 | 33 | 27 | 14 | 29 | 27 | 37 |
| savoir saisir sa chance | 55 | 53 | 52 | 69 | 55 | 40 | 29 | 42 | 29 | 37 | 48 |
| respecter les normes de comportement | 63 | 48 | 42 | 50 | 49 | 37 | 51 | | 53 | 47 | 47 |

BILAN

| | <BAC B | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | B | <BAC | Bac BT | Bac plus 2 | Sup Bac plus 2 | C | Ensemble |
|---|--------|--------|---------------|----------------------|----|------|--------|---------------|----------------------|-----|----------|
| | | B | B | B | | C | C | C | C | | |
| possibilité d'innover | -2 | 17 | 18 | -31 | 9 | 4 | -36 | 3 | -24 | -7 | 3 |
| autonomie | 45 | 49 | 55 | 31 | 49 | 30 | 24 | 39 | 18 | 28 | 40 |
| niveau de rémunération | -11 | 7 | -15 | -23 | -8 | -35 | -42 | -17 | -53 | -34 | -18 |
| avantages sociaux | -13 | 6 | 2 | 19 | 2 | -18 | -7 | 3 | -5 | -5 | 0 |
| sécurité de l'emploi | 92 | 92 | 81 | 88 | 87 | 77 | 96 | 94 | 88 | 85 | 86 |
| intérêt du travail | 68 | 69 | 72 | 69 | 70 | 47 | 11 | 44 | -12 | 32 | 55 |
| clarté des objectifs et des priorités | -16 | 9 | 13 | -31 | 2 | 7 | -16 | -11 | | -1 | 1 |
| qualité du travail fourni par votre service | 50 | 64 | 54 | 54 | 56 | 50 | 40 | 53 | 35 | 46 | 51 |
| conditions de travail | 19 | 24 | 30 | -23 | 22 | 24 | 2 | 33 | 6 | 18 | 19 |
| ambiance de travail | 40 | 51 | 47 | 38 | 46 | 24 | 20 | | 29 | 29 | 38 |
| relations avec la hiérarchie | 31 | 39 | 33 | 15 | 33 | 37 | 40 | 42 | 6 | 35 | 34 |
| développement de vos compétences | 27 | 51 | 43 | | 39 | 30 | -2 | 17 | -29 | 14 | 29 |
| estime que vous portent vos collègues | 68 | 67 | 68 | 85 | 69 | 54 | 40 | 67 | 35 | 50 | 62 |
| reconnaissance de vos compétences par la hiérarchie | 35 | 52 | 27 | 23 | 36 | 34 | 20 | 31 | 29 | 29 | 34 |
| évolution de votre carrière jusqu'à présent | 37 | 41 | 23 | -4 | 28 | -1 | -16 | | -41 | -3 | 16 |
| vos perspectives de carrière | -2 | 3 | -3 | -15 | -2 | 7 | -16 | 6 | -41 | -2 | -1 |
| possibilité d'apprendre et de progresser | 37 | 55 | 53 | 23 | 48 | 45 | 20 | 19 | -29 | 28 | 40 |
| information dont vous disposez | 3 | 16 | 7 | -8 | 7 | 1 | -24 | -25 | -29 | -11 | -1 |
| connaissance de l'utilité et du but de votre travail | 56 | 56 | 78 | 31 | 62 | 38 | | 33 | 29 | 44 | 54 |
| confiance que l'on vous accorde | 58 | 64 | 64 | | 65 | 52 | 62 | 61 | 29 | 53 | 61 |
| style de commandement de votre supérieur | 16 | 23 | 25 | | 21 | 5 | 29 | 25 | -12 | 13 | 18 |
| responsabilités que vous pouvez prendre | 35 | 55 | 54 | 54 | 51 | 19 | 18 | 31 | -35 | 15 | 37 |
| formation professionnelle | 11 | 28 | 38 | -4 | 26 | | -4 | -3 | -6 | 15 | 22 |
| équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle | 40 | 69 | 58 | 65 | 59 | 58 | 62 | 42 | 65 | 56 | 58 |
| possibilité d'aborder les problèmes qui vous préoccupent avec votre supérieur | 26 | 26 | 37 | | 28 | 27 | 16 | 3 | -29 | 14 | 23 |