AEF Dépêche n°534833 - Paris, le 31/03/2016 08:00:00
- Enseignement supérieur - Éducation et Jeunesse -

Compte : reception temps réel - (89385) - 147.210.238.45 - www.aef.info
Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

Encadrement supérieur : il faut lever "les freins à la mobilité entre différents types d'emplois fonctionnels" (F. Guin)

Par Jean-Michel Catin , Cécile Olivier

"Nous souhaitons développer des mobilités plus fréquentes entre les différents types d'emplois, à l'intérieur du ministère mais aussi à l'extérieur, pour montrer que les compétences développées ici sont reconnues ailleurs !", indique à AEF Frédéric Guin, secrétaire général du MENESR dans une interview à AEF sur la mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES). La mission veut en particulier multiplier les parcours qui vont de l'administration centrale vers les services déconcentrés du ministère. Depuis sa mise en place en 2014, elle a mis en place des procédures d'identification des viviers, de nomination et de suivi personnalisé des parcours des personnels. La mission veut par ailleurs augmenter la durée d'occupation de certains postes d'encadrement (pas moins de 3 ans). Concernant l'enseignement supérieur, elle a engagé un travail sur la modernisation de la fonction de DGS.

AEF : Où en sont les travaux de la mission de la politique de l'encadrement supérieur ?

Frédéric Guin : La mission est désormais en place et l'équipe est complète, avec l'arrivée fin 2015 d'un 3e expert de haut niveau, Nelly Fesseau (lire sur AEF), qui a rejoint Jean-Michel Coignard et Yannick Tenne. Un des premiers objectifs atteints a consisté à stabiliser et rationaliser l'ensemble des procédures d'identification des viviers, soit environ 500 personnes, de nomination et de suivi personnalisé des parcours des personnels.

Les procédures de nomination, qui vont de la publication de la fiche de poste jusqu'au choix final, ont été définies et la mission procède désormais à l'instruction de toutes les candidatures. Cela permet au décideur final (un recteur, un directeur d'administration centrale ou un ministre) de faire un choix après notre analyse. Le rôle de la mission est d'éclairer les qualités des candidats mais la décision finale revient au recruteur. Il nous arrive aussi d'écarter une candidature si le profil ne nous semble pas

adapté.

Le rôle de la mission est d'éclairer les qualités des candidats mais la décision finale revient au recruteur

Yannick Tenne : La procédure est désormais transparente et reconnue, ce qui est important pour les candidats qui ne sont pas choisis qui ont désormais une explication sur leur candidature.

Frédéric Guin : Au-delà des recrutements, nous avons mis en place des "revues de l'encadrement". Cela permet, au moins une fois par an, de faire un point complet avec les principaux employeurs du ministère, pour l'instant les directions d'administration centrale et les recteurs, afin d'examiner la situation de leurs emplois fonctionnels et les perspectives d'évolution, mais aussi, en amont, afin d'identifier les personnes qui présentent un potentiel pour ces emplois. Cette identification des viviers s'inscrit dans une logique d'anticipation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui ne se faisait pas beaucoup auparavant. La revue de l'encadrement permet ainsi de préparer le suivi individualisé des parcours.

AEF : Qu'entendez-vous par "suivi individualisé des parcours" ?

Frédéric Guin : Il s'agit de suivre le parcours de toutes les personnes occupant des emplois fonctionnels ou pouvant un jour en occuper. La mission consacre beaucoup de temps à recevoir des personnels qui font le point sur leur poste actuel et évoquent leur souhait d'évolution à court ou long terme. La mission les conseille et les oriente.

Yannick Tenne : Dans le cadre de ces entretiens, nous élaborons des fiches d'action pour le suivi des parcours. Ce suivi peut être proactif, c'est-à-dire que la mission peut solliciter un personnel si un poste semble lui convenir. Nous avons mis en place des outils, comme des dossiers individuels avec des auto-évaluations, qui permettent d'avoir une approche professionnelle cohérente de l'ensemble des personnes suivies par la mission mais aussi des viviers potentiels.

AEF : Comment procédez-vous pour identifier les potentiels de haut niveau ? Quels profils ciblez-vous ?

Yannick Tenne : Nous avons deux processus : d'une part, à l'intérieur de la revue des cadres, nous demandons au futur recruteur – directions ou rectorat — de nous signaler celles et ceux qu'ils voient en candidats potentiels, à court ou moyen terme. Cela peut être un chef de bureau, un adjoint, un chef de division, un proviseur ou un inspecteur par exemple. Nous rencontrons sur place chacun d'eux. D'autre part, nous recevons à la mission des candidatures spontanées. Pour les académies, nous en recevons une cinquantaine dans l'année.

Frédéric Guin : L'identification des hauts potentiels figure aussi parmi les objectifs du "plan managérial", établi à la demande du Premier ministre, qui dessine un plan d'action pour plusieurs années en matière de management, d'organisation et de gestion de l'encadrement supérieur (lire sur AEF). Il sera diffusé dans les prochaines semaines et

couvre tous les sujets évoqués plus haut : identification des potentiels, suivis des parcours, actions de formation, etc.

En matière de formation continue, nous souhaitons changer de dimension.

AEF : Menez-vous un travail de repérage des proviseurs ?

Yannick Tenne : Les proviseurs font partie du vivier naturel d'accès aux fonctions de Daasen et Dasen. Tous les proviseurs n'ont pas forcément envie de prendre un poste dans l'encadrement supérieur, notamment lorsqu'ils ont occupé des postes à forte responsabilité. La dimension symbolique d'être un proviseur d'un grand lycée est forte et ils ne souhaitent pas nécessairement quitter leur fonction. Cependant, à l'heure actuelle, nous diversifions les profils de recrutement et les personnels de direction peuvent tout à fait candidater car ils font partie du périmètre de la mission.

AEF : Comment seront gérés les besoins de formation continue pour les personnels de l'encadrement supérieur ?

Frédéric Guin : Sur ce sujet de la formation continue, nous souhaitons changer de dimension. Il y a une volonté de pilotage au niveau national pour établir les cohérences nécessaires en lien avec tous les acteurs pour répondre à tous les besoins du ministère et aux attentes des personnels, notamment pour les primo nominations.

Yannick Tenne : La formation est désormais structurée, en deux approches : l'une, pour l'enseignement supérieur concerne les DGS, les adjoints avec des approches métiers dans le cadre d'un comité de pilotage associant les conférences (CPU et CDEFI), la DGESIP et la DGRH mais aussi l'association des DGS ; l'autre approche concerne les primo-nominations de recteurs, SG ou Dasen par exemple. Tous les nouveaux recteurs ont désormais un parcours de formation pour les accompagner dans leurs nouvelles fonctions. Les formations portent sur le management, la communication, la gestion de crise et permettent de parfaire des connaissances sur certains sujets.

Le plan managérial en préparation comprend un volet formation continue et prévoira une forte mobilisation de l'ESENESR, sans exclure des structures externes comme l'ENA. Cette offre de formation se met peu à peu en place et nous allons maintenant devoir gérer l'augmentation des demandes.

AEF : Y a-t-il des freins statutaires ou indemnitaires à la mobilité des personnels ?

Frédéric Guin : Oui. Nous avons plusieurs corps dans l'encadrement supérieur de ce ministère mais notre volonté est de permettre à tous les personnels de pouvoir occuper différents types d'emplois fonctionnels : en administration déconcentrée puis dans l'administration centrale puis éventuellement dans la direction d'un opérateur par exemple. Nous voulons également valoriser les parcours interministériels. Certains freins à la mobilité sont liés au fait qu'encore aujourd'hui, il y a des conditions statutaires et des classements indiciaires très variés en fonction des emplois.

Mais les deux grands chantiers en cours – la mise en place du Rifseep pour l'encadrement supérieur et la création d'emploi de cadre fonctionnel — vont nous permettre à la fois de revaloriser les fonctions de l'encadrement supérieur les plus élevées (SG ou Dasen) mais aussi d'harmoniser des conditions d'accès à ces emplois.

La création d'emploi de cadre de fonctionnel devrait être effective au plus tard à la fin de

1er semestre 2016

AEF : Où en sont les discussions sur l'emploi de cadre fonctionnel (lire sur AEF**) ?**

Frédéric Guin : Nous attendons encore les derniers arbitrages et il devrait aboutir au plus tard à la fin de 1er semestre 2016. Nous allons pouvoir améliorer l'attractivité de ces fonctions, l'harmonisation des conditions de rémunérations (indiciaires et indemnitaires) et fluidifier ainsi les parcours.

Par ailleurs, grâce au décret du 31 juillet 2015 relatif aux emplois de l'encadrement supérieur de l'État, il est possible de donner accès aux emplois de l'encadrement supérieur de l'administration centrale pour les secrétaires généraux et les Dasen. Mais par ailleurs nous avons trop peu de parcours dans l'autre sens (administration centrale vers services déconcentrés) et nous voulons les développer.

AEF : Justement, pourquoi y a-t-il selon vous si peu de mobilité entre l'administration centrale vers les services déconcentrés ?

Frédéric Guin : Le frein est avant tout culturel. Il semble que les sous-directeurs, administrateurs civils ou pas, craignent de se priver de possibilité de promotion ultérieure s'ils s'éloignent de l'administration centrale. La perspective de se déplacer quelques années en province puis de revenir peut aussi faire hésiter les personnels. Mais nous avons la volonté de développer des mobilités plus fréquentes entre les différents types d'emplois, à l'intérieur du ministère mais aussi à l'extérieur, pour montrer que les compétences développées ici sont reconnues ailleurs ! Nous devons également mieux faire connaître nos métiers à l'extérieur.

Yannick Tenne : Il y a toujours des freins culturels à la mobilité mais la mission a permis de lever plusieurs obstacles, notamment en limitant les craintes de ceux qui veulent partir vers un service déconcentré, vers le supérieur ou l'international par exemple et appréhendent leur retour. Je pense par exemple à un Dasen qui voudrait aller dans une collectivité puis revenir dans l'Éducation nationale. Ces personnels se sentent désormais suivis par la mission.

La durée d'occupation d'un poste ne devrait pas être en dessous de 3 ans.

AEF : La durée moyenne d'occupation de certains postes d'encadrement reste assez courte au MENESR par rapport à d'autres ministères. Comment gérez-vous cette situation ?

Yannick Tenne : Effectivement, il y a une période récente où les Dasen et les Dasen adjoints restaient en moyenne seulement 18 mois à leur poste ! Il y avait une habitude dans la gestion des nominations en chaîne qui pouvaient avoir lieu à n'importe quel moment de l'année. L'enjeu est donc d'augmenter leur temps de présence pour améliorer l'efficacité de leurs actions. Il faut que l'on travaille sur une meilleure organisation des mouvements afin de permettre une meilleure gestion prévisionnelle des mouvements.

Frédéric Guin : La durée d'occupation d'un poste ne devrait pas être en dessous de 3 ans. Cela va d'ailleurs contribuer à rendre les postes plus attractifs car les personnels pourront avoir de la stabilité.

AEF : Avez-vous des projets de faire évoluer les modalités de recrutement des IA-IPR ?

Yannick Tenne : Ce sont des viviers privilégiés pour les postes de Daasen puis de Dasen. Il faut que nous soyons attentifs au parcours potentiel des IPR que l'on recrute et en particulier avoir une réflexion sur l'âge de recrutement car actuellement la moyenne d'âge dépasse 50 ans. Il faut réfléchir sur un parcours professionnel à 10 ans dans les emplois fonctionnels qui peuvent permettre une ampleur dans l'évolution de carrière.

AEF : Quelles sont les actions de la mission en matière d'enseignement supérieur ?

Frédéric Guin : Nous avons engagé un travail de qualité avec la DGESIP, la DGRH, la CPU, la CDEFI et l'association des DGS sur la modernisation de la fonction de DGS et un référentiel du métier est en cours de réalisation, qui prendra en compte l'évolution de leur cadre statutaire.

AEF : Dans les universités, est-ce que les postes d'ITRF sont inclus dans les potentiels de cadres de l'Éducation nationale ?

Frédéric Guin : Non ils n'en font pas partie en raison des conditions statutaires. C'est un sujet de réflexion, car de nombreux IGR occupent des fonctions de DGS adjoints.

Les inspections générales vont réfléchir comment augmenter le nombre de femmes dans l'encadrement supérieur

AEF : Où en êtes-vous dans vos objectifs de féminisation de l'encadrement supérieur ?

Frédéric Guin : Nous atteignons les objectifs de 30 % que la loi a fixés en termes de première nomination. Nous cherchons également à améliorer les procédures de recrutement pour que la détection des potentiels et les choix de recrutement se fassent en étant attentif à l'équilibre homme/femme. La ministre est intervenue en ce sens lors de la dernière réunion de recteurs. Les femmes sont très représentées dans ce ministère mais il s'avère qu'elles sont moins candidates à des emplois d'encadrement supérieur, peut-être en raison des contraintes de mobilités géographiques. La ministre va demander aux inspections générales de réfléchir à cette question afin d'augmenter le nombre de femmes candidates à ces postes.

AEF : Qu'en est-il de la position des administrateurs civils qui sont peu nombreux au sein du MENESR ?

Frédéric Guin : Dans notre objectif de diversification des profils de recrutement, nous souhaitons rendre plus attractifs les métiers dans notre ministère auprès des administrateurs civils et augmenter progressivement leur nombre, en les accueillant à la sortie de l'ENA. Nous devons leur proposer d'emblée des postes en administration centrale, en service déconcentré ou en université. Il me semble que la richesse de ces parcours a peu d'équivalents dans les autres ministères. Pour attirer davantage d'énarques à la sortie de l'école, nous souhaitons notamment d'élargir les possibilités de stage et proposer dès 2016 d'accueillir plusieurs stagiaires de l'ENA auprès d'un recteur, sur le même mode que les stages auprès d'un préfet. La directrice de l'ENA, Nathalie Loiseau, examine actuellement cette proposition.