

Rapport à madame la ministre de l'Éducation nationale  
monsieur le ministre des Sports, de la Jeunesse  
et de la Vie associative  
monsieur le ministre de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche

---

# **L'organisation du travail au sein de l'administration centrale des ministères de l'éducation nationale et de la jeunesse, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des sports, des jeux Olympiques et Paralympiques**

**N° 23-24 014A – octobre 2024**

*Inspection générale de l'éducation,  
du sport et de la recherche*

**L'organisation du travail au sein de l'administration centrale  
des ministères de l'éducation nationale et de la jeunesse,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche,  
des sports, des jeux Olympiques et Paralympiques**

**Octobre 2024**

**Hélène MOULIN  
Stéphane ELSHOUD**

Hervé COLINMAIRE  
Anna-Livia SUSINI  
Stéphane PELLET  
Hervé TILLY

*Inspecteurs généraux de l'éducation,  
du sport et de la recherche*

## SOMMAIRE

|                                                                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Synthèse .....</b>                                                                                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>Liste des préconisations.....</b>                                                                                                                          | <b>4</b>  |
| <b>Introduction .....</b>                                                                                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>1. Repenser l'organisation du travail en tenant compte des priorités des directions et de la charge de travail.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| 1.1. Une organisation hiérarchique recouvrant une diversité d'activités mais révélant des problématiques communes .....                                       | 6         |
| 1.1.1. <i>Un nombre plus ou moins grand de niveaux hiérarchiques selon les activités .....</i>                                                                | <i>7</i>  |
| 1.1.2. <i>Des délais de validation jugés parfois trop longs mais justifiés par la volonté de maîtriser des risques .....</i>                                  | <i>8</i>  |
| 1.1.3. <i>Le besoin d'une réflexion sur les risques de voir un dossier insuffisamment bien traité .....</i>                                                   | <i>8</i>  |
| 1.1.4. <i>Des délégations de signatures existantes mais peu ou pas opérantes .....</i>                                                                        | <i>8</i>  |
| 1.1.5. <i>Le déploiement d'outils numériques à consolider : ELISE l'exemple d'un outil non contesté mais à l'application variable.....</i>                    | <i>9</i>  |
| 1.1.6. <i>Un positionnement des assistant(e)s varié selon les directions .....</i>                                                                            | <i>10</i> |
| 1.1.7. <i>Des adjoints aux fonctions et activités différentes.....</i>                                                                                        | <i>10</i> |
| 1.2. Une charge de travail difficile à mesurer, l'enjeu de mieux la gérer, le besoin de mieux l'anticiper.....                                                | 11        |
| 1.2.1. <i>Une charge de travail, fortement ressentie, peu appréhendée, pas toujours maîtrisée .....</i>                                                       | <i>11</i> |
| 1.2.2. <i>Mieux comprendre les flux d'activité(s) et les gérer.....</i>                                                                                       | <i>12</i> |
| 1.2.3. <i>L'importance des temps collectifs pour penser et anticiper cette gestion et l'utilité d'une dynamique de bonnes pratiques inter directions.....</i> | <i>14</i> |
| <b>2. Prendre en compte l'évolution de l'organisation du travail et ses effets dans la gestion des ressources humaines .....</b>                              | <b>15</b> |
| 2.1. Le télétravail, une évolution significative.....                                                                                                         | 15        |
| 2.1.1. <i>Un nouveau mode d'organisation qui bouleverse les équilibres .....</i>                                                                              | <i>16</i> |
| 2.1.2. <i>Des adaptations à poursuivre .....</i>                                                                                                              | <i>21</i> |
| 2.2. Faire du management de proximité une priorité.....                                                                                                       | 24        |
| 2.2.1. <i>L'encadrement à l'épreuve des nouvelles organisations du travail .....</i>                                                                          | <i>24</i> |
| 2.2.2. <i>Un plan managérial pour les cadres intermédiaires lancé dès 2019.....</i>                                                                           | <i>25</i> |
| 2.2.3. <i>... qui gagnerait à s'enrichir de nouvelles approches .....</i>                                                                                     | <i>28</i> |
| 2.3. Repositionner la fonction ressources humaines de l'administration centrale au sein des trois ministères .....                                            | 29        |
| 2.3.1. <i>Un positionnement singulier de la fonction ressources humaines en administration centrale.....</i>                                                  | <i>29</i> |
| 2.3.2. <i>Des attentes nouvelles des personnels, « usagers de la fonction RH » .....</i>                                                                      | <i>30</i> |
| 2.3.3. <i>Un renforcement des collaborations inter directions et des projets structurants à prioriser.....</i>                                                | <i>31</i> |
| <b>3. S'emparer des enjeux liés à l'attractivité des métiers .....</b>                                                                                        | <b>32</b> |
| 3.1. Des atouts pour les MENJ, MESR et MSJOP... mais avec des situations contrastées .....                                                                    | 33        |

|                         |                                                                                                            |           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.1.                  | <i>Les MENJ, MESR et MSJOP bénéficient d'atouts importants en matière d'attractivité...</i>                | 33        |
| 3.1.2.                  | <i>... mais souffrent d'un déficit de réputation à tous les niveaux.....</i>                               | 33        |
| 3.1.3.                  | <i>La marque employeur reste à imposer.....</i>                                                            | 34        |
| 3.2.                    | <b>Mieux prendre en compte les aspirations des candidats .....</b>                                         | <b>35</b> |
| 3.2.1.                  | <i>Les nouvelles aspirations des candidats.....</i>                                                        | 35        |
| 3.2.2.                  | <i>Valoriser les conditions de travail, avant et pendant le recrutement... ..</i>                          | 36        |
| 3.2.3.                  | <i>... puis après le recrutement pour fidéliser les agents : conserver et développer leurs compétences</i> | 36        |
| 3.2.4.                  | <i>Un système de rémunération jugé peu flexible .....</i>                                                  | 38        |
| 3.2.5.                  | <i>Les fiches de poste publiées doivent être modernisées .....</i>                                         | 38        |
| <b>Conclusion .....</b> |                                                                                                            | <b>40</b> |
| <b>Annexes .....</b>    |                                                                                                            | <b>41</b> |

## SYNTHÈSE

L'organisation du travail qui est examinée par la mission dans ce rapport est celle du ministère de l'éducation nationale de la jeunesse, du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, et du ministère des sports et des jeux Olympiques et Paralympiques.

Ceux-ci comptent cinq directions générales, également qualifiées de directions de programme (par différence avec les directions de support ou soutien<sup>1</sup>) : direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA), direction des sports (DS), direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et direction générale de la recherche et de l'innovation (DGR). Le secrétariat général (SG) regroupe, lui, onze directions, délégations et services communs, sans compter l'inspection générale commune aux trois ministères<sup>2</sup> et directement rattachée aux ministres. Un peu plus de 3 500 agents sont concernés.

**La mission, en accord avec le secrétariat général, a retenu quatre thèmes d'étude particuliers : la structuration hiérarchique, la charge d'activité, les effets du télétravail et l'enjeu de l'attractivité.**

**1** - Au titre de la structuration hiérarchique la mission a fait le constat d'une grande diversité d'activités liées aux missions des directions allant des études et expertises (éducative, associative ou sportive) au traitement de flux de dossiers (de personnels, de recours contentieux...), en passant par l'animation de réseaux d'experts extérieurs, de contributeurs ou d'opérateurs de l'État.

Chaque direction est à la fois pilote et stratège tout en ayant conservé dans de nombreux cas des tâches de gestion directe. Parallèlement, les processus de décisions respectent une chaîne hiérarchique, plus ou moins longue, avec des niveaux hiérarchiques variables reposant sur la volonté de maîtriser certains risques. Les modalités mises en œuvre pour déléguer les décisions, dématérialiser les processus, ou encore adapter l'encadrement aux besoins de l'activité n'ont pas toujours été menés jusqu'au bout ou simplement explicités pour que tous les collaborateurs en comprennent le sens. Du fait d'une organisation verticale et d'une spécialisation par directions et services en vue de traiter des sujets techniques, le travail transversal en mode projets est peu développé.

**2** - Pour ce qui est de la charge d'activité, la mission a observé qu'elle connaissait moins de pics et plus de sollicitations tout au long de l'année ; elle est ressentie comme forte même si elle n'est pas mesurée. Considérées comme chronophages ou inadaptées, les démarches pour objectiver cette charge n'ont pas abouti. Souvent l'activité est mal appréhendée par l'ensemble de la chaîne de traitement faute d'un « portrait » de celle-ci et d'une définition des priorités à traiter. Pour cette raison, les équipes ont des difficultés à embrasser l'ensemble des enjeux et à prendre en compte les effets de leur organisation sur leurs missions. De façon générale celles-ci disent vouloir plus de temps collectifs pour faire évoluer les modes de travail, réfléchir et anticiper les évolutions.

Face à la complexité des sujets et la diversité des situations observées, la mission recommande à chaque direction de se doter d'un projet de service s'appuyant sur l'analyse de son activité, des risques qu'elle représente pour l'institution et les agents. L'objectif est de réduire les délais de prise de décision, de faire correspondre au mieux les niveaux de traitement et décisions dans le cadre d'une approche globale définie par le secrétariat général en lien avec les directions.

**3** - Le troisième constat réalisé par la mission porte sur l'importance prise par le télétravail et ses effets.

Plus d'un agent sur deux télétravaille. Toutes les directions rencontrées ont mené une réflexion en interne, associant les personnes en charge de l'encadrement, et parfois les agents non encadrants. La préoccupation est unanimement exprimée de préserver la dynamique des collectifs de travail. Dans ce nouvel environnement, l'encadrement de proximité a une place et un rôle renforcés.

La mission note que tous les outils informatiques ne sont pas encore déployés ou adaptés aux pratiques et que l'analyse des risques liés au télétravail n'est pas encore systématiquement menée. Elle propose que l'offre numérique soit mieux connue, que les moments et règles d'échanges au sein des directions soient

---

<sup>1</sup> Ainsi la direction générale des ressources humaines est bien une direction générale mais n'est pas une direction de programme.

<sup>2</sup> cf. organigramme - annexe 3.

formalisés. Elle suggère aussi que l'analyse et l'évaluation des risques (dans la répartition de la charge de travail, ceux liés à l'isolement ou concernant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle...) soit menée de façon systématique et régulière pour apporter les solutions utiles.

**4 - Enfin, l'attractivité, entendue comme la capacité à faire venir et à fidéliser au sein de l'administration des collaborateurs compétents, a constitué le quatrième sujet d'analyse de la mission.**

Les politiques éducatives, universitaires et de jeunesse et la recherche, qui allient enjeux sociaux et visibilité médiatique bénéficient d'une image positive. Néanmoins, en cas de vacances et de discontinuité des activités par absence d'agents, il existe un risque d'inefficacité et de tension de l'organisation. En l'état, l'attractivité s'érode au niveau des concours, voire aussi pour le recrutement de contractuels, pourtant rendu possible par la loi de transformation de la fonction publique.

S'il existe un consensus au sein des directions pour construire une marque employeur forte, la diversité des initiatives prises n'a pas permis l'émergence d'une marque employeur spécifique pour l'administration centrale. Un travail doit donc être mené pour permettre de définir l'ensemble des atouts que cette administration représente et en améliorer l'image. De façon complémentaire la mission suggère de doter les directions d'un vadémécum de l'emploi des contractuels, de poursuivre l'amélioration de la formation des agents titulaires et contractuels pour conserver les profils experts et valoriser leurs parcours. Le télétravail auquel aspirent le plus souvent les candidats, la localisation et les conditions de travail doivent continuer à être vus comme des atouts pour le recrutement.

Dans le contexte décrit, la mission a souhaité mettre en perspective les quatre sujets traités avec celui de l'adaptation de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration centrale. Elle en a tiré deux grands constats qui emportent des recommandations dédiées.

Face à une grande diversité des situations des collectifs de travail et à une évolution de l'organisation du travail (pandémie, transformation des organisations ou encore attentes sociétales...), les fonctions d'encadrement sont mises à l'épreuve. L'encadrant doit désormais s'adapter à des demandes de modalités de travail plus flexibles. C'est pourquoi la mission prône la mise à disposition à leur profit d'une « boîte à outils » leur permettant de renforcer leur savoir-faire en matière de programmation du travail collectif et individuel et d'évaluation des équipes et des activités.

La nécessité de travailler de façon plus décloisonnée et transversale au sein des directions constitue une charge nouvelle à l'endroit des mêmes encadrants. Les initiatives prises dans ce domaine doivent être évaluées et possiblement généralisées. Un plan managérial pour les cadres intermédiaires en administration centrale a été mis en place dès 2019 et a fait l'objet d'une évaluation en 2021. Parallèlement un plan de formation spécifique est proposé aux nouveaux chefs de bureau / département et les adjoints. Il est difficile de savoir si l'ensemble des initiatives prises a atteint ses objectifs. La mission suggère de mettre à jour ce plan porté par le service de l'action administrative et des moyens (SAAM) du SG (gestionnaire des 3 560 agents de l'administration centrale) en lien étroit avec les directions.

De plus, la problématique du management de proximité étant commune à l'ensemble d'autres administrations rencontrées, des démarches et des outils mis en œuvre par ces dernières pourraient inspirer l'administration centrale. Il en est ainsi d'une structure dédiée au management de proximité, un campus managérial, ou de l'obligation de suivi de formation pour l'ensemble des encadrants y compris ceux de proximité. La mission en propose l'expérimentation au sein des trois ministères.

Il apparaît aussi que le SAAM, sa sous-direction dédiée de 100 personnes et les unités de gestion des ressources humaines en dépendant (UGARH), doit être mieux reconnu. Si un certain nombre d'aspects de la gestion, s'articule voire s'incarne avec d'autres directions et structures (DGRH, DE, et SG.), il apporte un appui et un service qu'aucune direction d'administration centrale ne serait en mesure de réaliser en matière de paie, d'animation du dialogue social, de partage et de consolidation des données RH. Le plan d'action qu'il porte comporte onze chantiers. Il doit être mieux identifié dans les directions. L'ensemble des initiatives prises doivent être mieux articulées entre elles et leurs bilans plus partagés tout en cherchant à mieux définir les rôles de l'ensemble des acteurs.

De façon générale, la mission met l'accent sur la nécessité d'engager un double mouvement pour renforcer une dynamique commune au sein de l'administration centrale : le premier servant l'objectif d'une meilleure visibilité et lisibilité de la stratégie RH pilotée par le SG dans le respect des cultures de directions ; le deuxième visant à mieux prendre en compte la contribution des agents à l'amélioration de l'organisation du travail et de son efficacité.

## Liste des préconisations

### Pour répondre aux enjeux liés aux contexte et modalités d'organisation du travail

**Recommandation n° 1 :** Inciter chaque direction à se doter d'un projet de service qui donne à voir la ou les activités et les priorités des services, propose une analyse des risques d'ensemble, expose les modalités d'organisation du travail de la direction dans le cadre d'une démarche globale définie par le secrétariat général. [Chaque direction en lien avec le SG.](#)

**Recommandation n° 6 :** Réaliser une évaluation du pôle « mode projet » (PMO) mis en place à la DGESIP afin d'envisager une généralisation au service de l'ensemble des directions du dispositif pour développer les démarches projet de l'administration centrale. [DGESIP en lien avec la cellule des consultants.](#)

### Pour répondre aux enjeux liés aux ressources humaines sous l'effet des évolutions de l'organisation du travail

**Recommandation n° 2 :** Promouvoir l'offre de services numériques, informer et former à l'usage des outils en s'appuyant sur le réseau des référents réunis au sein du comité des utilisateurs institués dès 2019. [DNE.](#)

**Recommandation n° 3 :** Adopter, à l'échelle de chaque direction, un « règlement intérieur » permettant de clarifier la place des réunions et leurs modalités d'organisation, les supports de communication et les règles collectives encadrant les échanges écrits. [Chaque direction.](#)

**Recommandation n° 4 :** Conduire une analyse des risques liés aux effets du télétravail et élaborer un plan d'action permettant de fournir aux encadrants et à chaque structure les moyens de les évaluer en continu et de définir la bonne manière de les prévenir et d'agir. [SAAM.](#)

**Recommandation n° 5 :** Constituer une boîte à outils à disposition des encadrants leur permettant de renforcer leur savoir-faire en matière de programmation du travail collectif et individuel et d'évaluation du collectif. [SAAM.](#)

**Recommandation n° 7 :** Mettre à jour le plan managérial sur la base d'un diagnostic établi conjointement avec les directions de l'ensemble des ministères et tout en s'assurant de son appropriation par la chaîne d'encadrement. [SAAM.](#)

**Recommandation n° 8 :** Créer un « campus des managers » à destination de l'ensemble des cadres issus de l'administration centrale et des services déconcentrés intégrant le cycle de management de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF). [Secrétariat général.](#)

### Pour répondre aux enjeux d'attractivité, condition d'un fonctionnement pérenne de l'organisation du travail

**Recommandation n° 9 :** Suivre une cohorte de jeunes recrutés pour analyser les effets générationnels sur la relation au travail. [SG - SAAM.](#)

**Recommandation n° 10 :** Pour renforcer l'attractivité et développer une culture commune du recrutement, établir un plan stratégique reprenant et amplifiant les actions déjà engagées visant à :

- accélérer, dans le cadre d'un groupe spécifique associant l'ensemble des directions, le travail sur la marque employeur de l'administration centrale des ministères en misant sur ses points forts spécifiques en y intégrant davantage la dimension communication. [SG - SAAM](#) ;
- poursuivre, avec l'accord du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), le travail sur la construction de grilles de rémunération dans une approche métiers. [SG - SAAM](#) ;
- rédiger et publier des offres d'emploi dans une forme modernisée et attractive précisant l'ensemble des conditions d'accueil et de travail, y compris les informations concernant la rémunération. [SG - SAAM.](#)

## Introduction

### Un contexte de changements importants, une administration en évolution

Le travail et son organisation au sein de l'administration publique sont en forte évolution depuis plusieurs années. Plusieurs phénomènes y contribuent :

- Le travail de l'administration à l'ère du numérique

Le recours au numérique entendu comme l'utilisation de logiciels et de technologies pour numériser, dématérialiser les échanges ou encore automatiser les processus de gestion et les fonctions assurées a connu un développement sans précédent ces vingt dernières années.

Ce développement du numérique qui va aller en s'accroissant, notamment avec le recours à l'intelligence artificielle (IA), nécessite chaque fois l'acquisition de compétences nouvelles. Il suppose aussi la mise en place de services, de matériels et de formations dédiés. Parallèlement, la place et le rôle des espaces alloués à l'exercice professionnel évoluent. Avec le travail en ligne, le bureau n'est plus le seul lieu de travail.

- Le recours très fort au télétravail comme effet de la période post confinement sanitaire en directions d'administration centrale

Le télétravail est devenu pour les agents une situation courante<sup>3</sup> et concerne significativement les trois ministères<sup>4</sup>, entrant dans le champ de la mission, puisqu'il est pratiqué au 31 décembre 2023 par 2 001 agents et 58 % de l'ensemble des collaborateurs.

- La transformation de la fonction publique par un recours accru aux contractuels dans un moment de baisse d'attractivité<sup>5</sup>

Le nombre de collaborateurs ayant rejoint les trois ministères au titre d'un contrat de travail comme agent public contractuel est en hausse.<sup>6</sup> 18 % des postes en administration centrale des ministères étaient occupés par des agents contractuels à la fin de l'année 2023. Parmi cette catégorie qui est en croissance, 42 % étaient des agents de catégorie A. Cette évolution relève d'un double mouvement : un cadre juridique qui a évolué ; des besoins spécifiques en compétences et expériences administratives, juridiques et techniques qui, dans un contexte d'attractivité moindre de la fonction publique, supposent de répondre aux besoins d'une autre façon. À ces évolutions globales s'ajoute le contexte d'un projet de déménagement.

- Le projet d'un déménagement et d'une relocalisation de plusieurs directions

Les ministères portent un projet de relocalisation de trois sites actuels (Dutot, Avenue de France, Régnault) au bénéfice d'un seul et nouveau site. Celui-ci sera choisi en prenant en compte la desserte par les transports en commun et les trajets des personnels entre leur domicile et leur lieu actuel de travail. 1 700 agents sont concernés par cette relocalisation.

Le déménagement devrait logiquement s'accompagner d'une réflexion en amont sur l'adaptation des locaux au travail et aux nouvelles conditions offertes.

### La méthode retenue par la mission

La méthode retenue par la mission (cf. annexe 3) a fait l'objet d'une élaboration collective entre ses membres et a bénéficié de plusieurs échanges avec le secrétariat général des trois ministères commanditaires du rapport ainsi qu'avec les référents désignés au sein de l'IGÉSR.

---

<sup>3</sup> Retour d'expériences sur la période de gestion de la crise, le confinement et la reprise d'activité en présentiel, synthèse des travaux ; secrétariat général des ministères éducation, jeunesse, sports, enseignement supérieur et recherche, septembre 2020.

<sup>4</sup> Dialogue de gestion 2024, SAAM / directions, Indicateurs Démographiques / GPEEC, juillet 2024, ministères éducation, jeunesse, sports, enseignement supérieur et recherche.

<sup>5</sup> Le nombre de candidats aux concours de la fonction publique de l'État a chuté de 650 000 en 1997 à 228 000 en 2018, voir en ce sens *Être fonctionnaire, un métier qui n'attire plus la jeunesse*, article du journal *Le Monde*, publié le 12 novembre 2020, modifié le 1<sup>er</sup> avril 2023.

<sup>6</sup> Et non du fait d'une affectation comme agent public stagiaire ou fonctionnaire.

Il s'agit d'une approche globale de l'organisation de l'administration centrale, conduite à partir d'un recueil large d'informations (rapports antérieurs, enquêtes qualitatives et quantitatives, exploitation de divers baromètres et des nombreuses publications au sein ou autour des ministères concernés, etc.) articulée avec un peu plus de 130 entretiens et le recueil et l'analyse des réponses apportées à un questionnaire *ad hoc* d'une trentaine d'items.

Plusieurs choix ont été opérés :

- exclure du périmètre des observations une analyse d'une part des missions et activités portées par chaque direction et d'autre part de l'organisation des relations entre les directions d'administration centrale et les services déconcentrés ou opérateurs ;
- interroger toutes les directions à partir de quatre thématiques ouvrant à des questions articulées entre elles : structuration hiérarchique, télétravail, charge de travail et attractivité ;
- proposer à chaque direction que la mission rencontre l'ensemble des collaborateurs œuvrant sur une activité dans une même chaîne hiérarchique.

Ces options précisées et explicitées en annexe se sont révélées adaptées aux échanges avec les directions.

Pour traiter des sujets évoqués par l'intitulé de la commande, à savoir « les impacts de la crise sanitaire sur l'appréhension du travail, les évolutions des relations hiérarchiques, les attentes nouvelles et besoins des agents, résistances et opportunités... », la mission répond par une analyse de l'organisation du travail sous l'angle de la structuration hiérarchique des directions et de la charge de travail (partie 1). Elle examine, à la suite, les effets du télétravail et l'enjeu de l'attractivité, en les remettant en perspective avec une possible adaptation de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration centrale (partie 2).

## **1. Repenser l'organisation du travail en tenant compte des priorités des directions et de la charge de travail**

L'ensemble des observations et réflexions établies sur la structuration hiérarchique renvoie aux constats suivants : une diversité d'activités, des tailles et des niveaux hiérarchiques entre directions qui peuvent varier mais qui posent des questions communes ; une difficulté à « penser » et à mesurer la charge de travail ; des progrès accomplis mais parfois incomplets en matière de management de proximité.

### **1.1. Une organisation hiérarchique recouvrant une diversité d'activités mais révélant des problématiques communes**

L'analyse de l'ensemble des échanges menés par la mission dans toutes les directions met en évidence que la structuration hiérarchique n'est pas un sujet prioritaire.

À cela existent probablement trois raisons. D'une part, la structuration hiérarchique va en quelque sorte « de soi » au sein d'une administration publique. Les interrogations formulées par les responsables et agents rencontrés concernent plutôt les retours donnés par la hiérarchie (les niveaux supérieurs) sur les dossiers qu'ils ont traités avec des délais jugés parfois longs. D'autre part, les directions d'administration centrale des trois ministères ont de plus en plus la responsabilité, comme concepteurs et porteurs de projets, de l'animation de réseaux d'experts, de contributeurs, d'opérateurs. C'est le cas, comme on le verra, à la DGESCO (spécialistes), à la DNE, à la DGRI (experts scientifiques) ou à la DGESIP (universités). La chaîne hiérarchique s'en trouve enrichie du travail de collaborateurs non soumis aux injonctions directes de l'encadrement.

Cette évolution illustre à sa façon la « coexistence » entre ce que les juristes et les sociologues spécialistes de l'administration publique évoquaient il y a déjà quelques dizaines d'années entre deux modèles d'administration *a priori* opposés : le « militaire » et l'« universitaire ». Le premier se caractérise par la hiérarchie, la discipline, et le secret ; « c'est un système un peu fermé ». Le second est lui, plus ouvert ; il se fonde sur une transparence, la participation des agents et des citoyens et le dialogue.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Jean Rivero, professeur de droit cité par Guy Braibant, in *Le passé et l'avenir de l'administration publique*, [Revue française d'administration publique](#), 2002/2 n° 102, [Institut national du service public](#), pages 213 à 221.

Enfin, s'il est difficile d'établir une classification des directions par leurs caractéristiques propres, des traits communs peuvent être dégagés.

Dans toutes les directions, il existe ainsi plusieurs niveaux de décision fonctionnant en cascade.

#### 1.1.1. Un nombre plus ou moins grand de niveaux hiérarchiques selon les activités

La comparaison de quelques activités différentes dans plusieurs directions distinctes met en évidence la singularité des situations mais aussi la possibilité de porter un raisonnement d'ensemble à partir de ce qu'elles décrivent.

- Au sein de la DGRI, le cas du service de la stratégie de la recherche et de l'innovation (SSRI) nourrit une réflexion et des décisions à partir d'une communauté d'experts. Celle-ci contribue à des missions de définition et de mise en œuvre de stratégies de recherche et a comme interlocuteurs au sein du service (SSRI) des chefs de secteur ou de mission qui, eux-mêmes, dépendent d'un chef de service. Le travail d'expertise est transversal et s'appuie sur une information qui doit circuler et être partagée. Le nombre de niveaux est limité à trois jusqu'au chef de service (cinq si on met dans la chaîne le directeur général et le cabinet de la ministre).
- Au sein de la DGRH, le service des personnels enseignants de l'enseignement scolaire comprend une sous-direction de la gestion des carrières qui dispose d'un bureau des affectations et des mutations des personnels du second degré. Dans ce bureau vont agir des gestionnaires de premier niveau avec au-dessus d'eux un ou une chef de section, puis un adjoint au chef de bureau et le chef de bureau. Le travail de gestion des dossiers des enseignants suppose l'intervention du ou de la gestionnaire, d'un responsable de section, puis d'un chef de bureau et son adjoint.

Le graphique suivant représente la chaîne ascendante du gestionnaire vers le chef de service.

|                           |
|---------------------------|
| Chef de service           |
| Sous directeur            |
| Chef de bureau            |
| Adjoint au Chef de bureau |
| Chef de section           |
| Gestionnaire              |

En cas de dossier posant une question d'interprétation des règles, considéré comme sensible ou encore comme étant signalé (cf. infra), le dossier peut être revu par ces deux niveaux, voire par le sous-directeur, et ce, au moins théoriquement jusqu'au chef de service, et le directeur général, voire le cas échéant par le cabinet de la (du) ministre. Le nombre de niveaux peut donc être de sept (hors cabinet).

- S'agissant de la DGESCO, les dossiers sont traités et suivis en première intention par le ou la chargée d'études, puis revus par l'adjointe au chef bureau, le chef du bureau, le sous-directeur, le chef de service puis le directeur général pour un éventuel arbitrage par le cabinet. Il y a donc, en routine, possiblement six niveaux de traitement donc cinq de validation hors intervention du cabinet. Ainsi la sous-direction de la performance et des politiques éducatives territoriales (DGESCO B2) dispose d'un bureau de l'éducation prioritaire et des territoires dit « DGESCO B2-3 ». En son sein plusieurs chargés d'études ont la responsabilité de sujets ayant pour objet l'égalité des chances, la ruralité ou encore les internats d'excellence. Ils travaillent aussi en lien et avec des agents hors la ligne hiérarchique proprement dite.

Il apparaît, donc, au regard des trois exemples cités ici, que les niveaux de traitement des dossiers, des projets ou d'animation des équipes peuvent sensiblement varier, avec des effets sur les délais mais aussi une perception variable par les collaborateurs, au long de la chaîne hiérarchique, de l'effectivité de leur action.

Dans un ordre d'idées comparable, certaines directions, tous types de collaborateurs confondus, ne se voient pas comme des organisations hiérarchiques. Ainsi la DEEP, comme la DELCOM, considèrent ne pas en être en raison d'une grande transversalité entre bureaux et sous-directions et de la présence de services communs comme un pôle qualité et des services statistiques d'appui. La hiérarchie est, elle, perçue comme

réalisant et garantissant la répartition du travail entre des experts conduisant une tâche de production et donnant une vision de ce qui est demandé.

Au final, il apparaît qu'il est difficile d'établir un schéma unique de l'organisation du travail et de déterminer un nombre optimal de niveaux sur la chaîne de décisions. Pour l'essentiel les interrogations des agents, qu'ils soient gestionnaires ou chargés d'études voire chefs de bureau, portent dans la plupart des cas sur des délais de retour par rapport à des notes ou des questions, jugés très « longs » par rapport aux attentes initiales.

#### **1.1.2. Des délais de validation jugés parfois trop longs mais justifiés par la volonté de maîtriser des risques**

Dans plusieurs directions les processus de validation apparaissent longs, voire trop longs. De l'avis des agents et responsables, c'est « le souci de la précaution » qui explique parfois une chaîne et des délais « étendus ». Cette idée va de pair avec une forme de centralisation de l'information et des flux. Ainsi, il peut être prescrit par le supérieur de ne pas appeler directement, écrire ou solliciter un interlocuteur sans un accord formel donné par lui. L'idée initiale peut être aussi de ne pas encombrer les services déconcentrés (par exemple les rectorats) et de centraliser les relations en entrée ou sortie de la direction.

Ainsi, toute communication est lue et sera relue passant, dans certains cas, du chargé d'études à l'adjoint au chef de bureau, puis au chef du bureau, puis au sous-directeur, voire si apprécié en opportunité au chef de service, et ce, jusqu'au directeur général.

Le principe est de s'assurer que tout le processus se situe bien « *dans les clous* » pour reprendre une expression entendue à plusieurs reprises par la mission. Pour résumer, la préoccupation constatée est exprimée par un chef de bureau pour lequel « *il n'y a pas d'inclinaison à prendre des risques, notamment dans les propositions et il y a lieu de nuancer les textes et les documents qui ont la marque du changement et les autres* ».

#### **1.1.3. Le besoin d'une réflexion sur les risques de voir un dossier insuffisamment bien traité**

Peu de directions font valoir une réflexion engagée sur l'activité, ses composantes et le bon niveau de traitement des dossiers et des projets. Il n'y a pas d'analyse formalisée sur le bon niveau de décision.

Il existe néanmoins des exceptions. Ainsi, la direction des affaires juridiques (DAJ) fait valoir une répartition entre chefs de bureau, sous-directeur, adjoint au directeur ou directeur en fonction, selon le niveau de juridiction appelé à connaître d'une affaire (1<sup>ère</sup> instance, appel ou cassation). Cette répartition suppose aussi des exceptions portant sur des dossiers considérés comme sensibles par la nature de la question à traiter, ou encore comme étant signalés sur le fond ou en opportunité. Cette répartition entre niveaux a fait l'objet d'une formalisation écrite et apparaît comme ayant permis de mettre en place une organisation du travail s'appuyant sur une répartition claire des responsabilités.

La pratique d'une révision par la hiérarchie des projets et dossiers les plus courants pose la question de l'effectivité des délégations de signatures et de leur pratique au-delà des actes juridiques les instituant.

#### **1.1.4. Des délégations de signatures existantes mais peu ou pas opérantes**

Dans les directions d'administration centrale rencontrées existent des délégations de signatures.

Le constat fait dans plusieurs directions est que des actes de gestion ou dossiers à traiter remontent jusqu'au niveau du sous-directeur ou de celui du chef de service alors qu'ils ne nécessiteraient pas forcément une intervention de leur part.

Si beaucoup d'agents ont une délégation de signature, peu d'actes sont effectivement signés en toute proximité. Il peut même y avoir un effet rebours où l'existence de plusieurs niveaux ne correspond pas à plus de délégation mais parfois à moins de délégation. Plusieurs raisons peuvent motiver un tel niveau d'évocation.

Aux raisons de représentation qui font appel à une forme de parallélisme des pouvoirs entre administrations déconcentrées et centrales font écho des raisons d'organisation. La direction de l'encadrement fait valoir par

exemple des demandes syndicales<sup>8</sup> ou politique ou encore un niveau de sollicitation de l'administration déconcentrée qui, par leur nature, attendent une réponse de (plus) haut niveau<sup>9</sup>.

Plus largement, plusieurs chefs de services ont fait valoir que l'insuffisance d'une réflexion sur les bons niveaux de décision, un défaut de formalisation des processus et procédures et une faiblesse d'échanges entre les différents niveaux sont de nature à ce que bien des dossiers et actes de gestion remontent aux plus hauts niveaux.

Certains responsables ont fait état à la mission du besoin d'une vision des activités et de doctrine d'usage des ressources humaines. Parallèlement, les processus et le positionnement entre ce qui relève des académies et de l'administration centrale, en l'absence d'écrits et de formalisation, suscitent une forme de re-concentration au niveau d'un service de l'administration centrale. Pour paraphraser un cadre « *Il faut se demander qui fait quoi et réinterroger le pilotage* ».

Par ailleurs des échanges parfois insuffisants entre chefs de service, sous-directeurs, chefs de bureaux et leurs adjoints peuvent conduire à ce que les dossiers, en cas de doute sur le bon niveau de validation reviennent assez sûrement au niveau d'arbitrage le plus fort<sup>10</sup>. Il y a donc une question sur le management de proximité, entendu ici comme un mode de gestion des ressources humaines tourné vers l'échange, l'écoute et la participation. Celui-ci semble une clef de voûte pour organiser et faire fonctionner avec la plus grande fluidité possible la chaîne hiérarchique.

Dans la plupart des directions, il est fait état d'un regret de ne pas disposer de temps collectifs au long de l'année pour mettre à plat les sujets, faire travailler les communautés de travail, formelles ou informelles, et répondre à ces questions d'organisation du travail (cf. infra).

#### **1.1.5. Le déploiement d'outils numériques à consolider : ELISE l'exemple d'un outil non contesté mais à l'application variable**

Certaines directions ont fait état de la nécessité d'une réflexion sur la fonction et les outils numériques dans leur globalité. Elles estiment qu'il y a beaucoup de projets à traiter et développer par la DNE au sein des trois ministères mais ont le sentiment de ne pas être suffisamment prises en compte tout en reconnaissant l'importance des projets d'autres directions.

Pour ce qui est des dossiers en interne, ELISE, une application visant à optimiser la supervision et la validation de nombreux documents au sein d'un processus dématérialisé, a été déployée. De l'avis très majoritaire, l'application n'a pas abouti à la substitution des documents papier par un processus exclusivement électronique. De façon plus précise, plusieurs interlocuteurs de la mission ont fait valoir que l'application existe parallèlement au cheminement matériel, sous forme de parapheurs papier, des dossiers dans la chaîne de décisions. Ils ont fait aussi la remarque que l'application n'est pas accessible à tous et qu'elle était d'usage peu intuitif. Un manque de formation a été noté. D'après les informations recueillies, secrétariat et assistant-e-s ne recevraient d'alerte que lorsque les dossiers ne sont pas clos. En tout état de cause, le processus de déploiement et d'utilisation d'ELISE devrait faire l'objet d'une analyse par les directions support en lien étroit avec les directions métiers. S'il n'est pas contestable qu'il revient à chaque direction de conduire sa propre analyse des flux de courriers et de notes et de définir les objectifs et les modalités qu'elle souhaite poursuivre, la mission constate que la situation intermédiaire dans laquelle un grand nombre des directions se trouvent – sauf une exception où l'ensemble du processus a pu être dématérialisé – tend à complexifier l'organisation du travail et à créer des incompréhensions.

---

<sup>8</sup> Si la décision tarde ou le temps est trop long sur un dossier d'avancement et d'affectation l'organisation syndicale qui a été saisie par l'intéressé intervient.

<sup>9</sup> Par exemple le fait pour un recteur de recevoir un acte signé par un encadrant de moindre niveau que le chef de service peut faire présumer une sorte de moindre attention du niveau le plus élevé sur le dossier. Ainsi la situation des agents de direction qui font un recours sur une première décision d'affectation est souvent vue par le haut de la chaîne. À ce titre il est fait état d'une forme d'équivalence entre les niveaux d'administration déconcentrée et l'administration centrale où, en académie, la demande d'un DASEN appelle une réponse du sous-directeur et celle d'un recteur attend en retour un courrier signé par le chef de service, le recteur ne voyant pas d'un bon œil un acte signé par un agent d'administration centrale ayant une position en dessous de celle du sous-directeur.

<sup>10</sup> Un chef de service a indiqué avoir remis en place des réunions de service avec les sous directeurs, les chefs de bureau et les adjoints ce qui a facilité non seulement le partage d'informations mais aussi la préparation de l'activité réglementaire. Selon ce dernier « *Il faut faire en sorte que tout le monde se parle* ».

### 1.1.6. Un positionnement des assistant(e)s varié selon les directions

L'activité des secrétariats et des assistants et assistantes consiste traditionnellement à contribuer à organiser l'ensemble des flux administratifs entrants et sortants d'une activité, à en suivre le traitement, à classer, à archiver et à les mettre à disposition des responsables administratifs auprès desquels elles ou ils sont placés. L'automatisation des processus et le développement du télétravail ont modifié significativement leurs positions et les tâches allouées. Peu de directions ont abordé ce sujet en tant que tel, des cadres s'interrogeant sur la capacité à traiter à distance des appels et à assurer le lien entre agents du fait de l'éloignement physique.

Des travaux<sup>11</sup> ont été menés par le SAAM mais ne semblent pas avoir été suffisamment rapprochés des interrogations formulées par les directions sur ce même sujet.

La mission a constaté des évolutions et des réorganisations dans la plupart des directions avec une mutualisation des fonctions, soit pour mettre en place un fonctionnement sous forme de binômes d'assistants administratifs éventuellement « multi structures », soit pour créer un pôle ou son équivalent<sup>12</sup>. Ainsi, au sein de la sous-direction de la performance et des politiques éducatives territoriales (DGESCO B2), le secrétariat dans son ensemble a été mutualisé ; il est dédié au sous-directeur et à ses actes et assure, en plus et en fonction des besoins, le secrétariat des chefs de bureau et plus rarement des chargés d'études. S'agissant de la DJEPVA, le directeur dispose d'une secrétaire, le chef de service et les deux sous-directeurs d'un secrétaire, et les deux bureaux partagent une assistante. Aux dires des personnes entendues, il s'agit dans chacun des cas d'une affectation adaptée à la charge différenciée d'assistance des différents niveaux hiérarchiques.

### 1.1.7. Des adjoints aux fonctions et activités différentes

Selon les données transmises par le SAAM, le taux d'encadrement (c'est-à-dire le nombre de cadres rapporté à l'effectif total d'une direction) au niveau des chefs de bureau et de leur(s) adjoint(s) est pour l'ensemble de l'administration centrale de 14 %. Parallèlement, le taux d'encadrement au niveau chefs de bureau, mais aussi au niveau chef de sections ou de pôles, (conçu là aussi comme le nombre de cadres rapporté à l'effectif total d'une direction) serait proche atteignant, lui, 17 %. Il s'agit là de moyennes recouvrant des situations différentes en termes de nombre d'agents à encadrer. Il n'est pas expliqué comment le nombre des encadrants varie en fonction de l'activité.

De même, le rapprochement n'est pas fait entre un volume donné d'activités ou de missions ou leur évolution et un nombre donné de postes d'adjoints aux différents niveaux.

Dans la plupart des directions, et de façon générale, l'adjoint en administration centrale n'est pas considéré strictement comme un « double fonctionnel ». L'adjoint peut être polyvalent et suppléer le niveau supérieur ; il peut aussi avoir la charge d'une mission, d'un secteur déterminé ou avoir une responsabilité fonctionnelle y compris celle de manager de proximité. Certains collaborateurs le voient comme un « *super chargé de mission* ». Dans certains services, l'adjoint au chef de bureau a la responsabilité de traiter avec les chargés d'études ou gestionnaires ou avec l'encadrement de ces derniers (chefs de sections). Il existerait ainsi autant de situations que de collectifs de travail.

Par ailleurs, l'idée persiste à certains endroits que certains adjoints seraient un niveau hiérarchique supplémentaire mais pas un point de production. Des directions ont fait état de leur souhait de clarifier la situation en organisant un séminaire sur le sujet ; le SAAM a inscrit quant à lui au sein du Plan d'action RH et du chantier « Encadrement intermédiaire » qu'il conduit une action visant à clarifier le rôle d'adjoint (adjoint de bureau / département, adjoint de sous-directeur, adjoint UGARH) signalée à la mission comme étant « *en cours* ». En effet, la vision peut être différente au long de la chaîne et d'abord entre le chef et son adjoint. Ce point a été mis en évidence dans une direction suite à l'intervention de consultants sur un problème de RH, notant des attentes et une vision différentes entre eux.

---

<sup>11</sup> Groupe de travail sur le secrétariat initié en 2021 par la SAAM.

<sup>12</sup> Le questionnaire adressé aux 169 assistant(e)s (cf. annexe n° 7) offre un éclairage bien que partiel sur ce mouvement : parmi les 76 réponses exploitables, 58 % déclarent exercer « *seule* » ces fonctions.

Au sujet de la structuration hiérarchique fait écho celui de la charge de travail à réaliser par les chaînes de collaborateurs ainsi organisés.

## **1.2. Une charge de travail difficile à mesurer, l'enjeu de mieux la gérer, le besoin de mieux l'anticiper**

Une organisation syndicale a pu qualifier la charge de travail comme « un impensé » de l'organisation. Si le vocable s'appliquait à l'absence de prise en compte de cette organisation syndicale lors des opérations de réorganisation de services ou de directions, ce jugement posé par les représentants du personnel témoigne de l'extrême sensibilité du sujet dans le ressenti, sinon le vécu, d'une partie des agents exerçant en administration centrale.

### **1.2.1. Une charge de travail, fortement ressentie, peu appréhendée, pas toujours maîtrisée**

Si plusieurs acteurs, qu'ils soient simples gestionnaires ou encadrants de divers niveaux, ont exposé leur vision d'une charge de travail adaptée et absorbable dans les limites du temps de travail réglementaire, la plupart ont fait part d'une charge de travail dense, voire importante, pouvant les conduire le cas échéant à devoir travailler au-delà du temps réglementaire.

Il convient toutefois de noter qu'en l'absence d'outils de mesure de l'activité et de la charge de travail dans le périmètre étudié, ces propos doivent être pris en compte pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des ressentis personnels, peut-être parfois aussi des projections d'encadrants de différents niveaux. Pour autant, ils témoignent tous d'une difficulté, d'une impossibilité même, à objectiver le poids d'une activité parfois génératrice de stress ou de fatigue.

L'ensemble des agents, qu'elles que soient leurs responsabilités au long de la chaîne hiérarchique, sont unanimes à souligner que les vacances d'emplois sont un facteur de désorganisation du travail, la charge devant être répartie ou les chantiers retardés. À ce titre, la mission a pu évaluer que le taux de vacances atteignait entre 10 à 12 % des postes (au 31 décembre 2023) alors que l'on observe une croissance du nombre de départs chaque année<sup>13</sup> ; si elle n'a pas pu mesurer l'évolution de cet indicateur, elle souligne que son suivi devrait trouver sa place dans le dialogue de gestion entre le SAAM et les directions.

#### **1.2.1.1 Une grande variété d'activités**

La diversité des métiers existants et l'extrême variété des actions menées rend difficile une vision globale de l'activité produite par les directions centrales et de la charge de travail qui en découle. Un point commun semble toutefois se dégager de l'ensemble des situations présentées et analysées : la courbe sinusoïdale présentant des pics et des creux marqués, et caractérisant une activité soumise à de fortes variations saisonnières (nomination des nouveaux enseignants, rentrée scolaire et universitaire, ...) se serait, pour la grande majorité des collaborateurs qui l'ont évoquée, aplatie. Elle témoignerait aujourd'hui d'une activité réputée haute beaucoup moins sensible au calendrier du fait, notamment, qu'aux missions qui pouvaient être très fortes à certains moments de l'année se sont ajoutées de nouvelles activités conséquences d'événements exceptionnels. Il en est ainsi du maintien d'actions temporaires mises en place lors de la crise sanitaire et ou encore de celles liées à une accélération du temps politique liée récemment à la succession de plusieurs ministres de l'éducation nationale.

Ces tâches nouvelles venant en sus des missions traditionnelles ainsi qu'une accélération du temps et de la pression politiques, qui conduit à ce qu'un dossier en chasse rapidement un autre et que du coup « *l'on s'attaque prioritairement au-dessus de la pile* », ont été presque unanimement évoquées lors des différents entretiens conduits. Perte de sens de son travail et stress supplémentaire peuvent résulter de ces situations. Ils constituent un signal d'attention, voire d'alerte, auquel il convient que l'administration centrale soit attentive.

---

<sup>13</sup> Entre 2021 et 2022 (source/ RSU 2021-2022- publié en juillet 2024), le nombre de départ a cru de 18,4 %.

### 1.2.1.2 *Peu ou pas de mesures des activités par type et dans le temps*

Au cours de ses nombreux entretiens, la mission a pu constater la quasi-absence d'outils de mesure de l'activité tant sur le temps court d'une action donnée que sur le temps long de l'activité d'un bureau ou d'une (sous)-direction.

De nombreux agents regrettent cette absence de mesure tant ils souhaiteraient voir objectivement reconnues leur implication professionnelle et leur charge de travail réelle qui peut dépasser le temps réglementaire imparti à leur fonction ; les encadrants intermédiaires et les encadrants supérieurs déplorent également cette absence mais s'avouent démunis, dans le contexte de leur propre agenda extrêmement contraint, devant la difficulté à mettre en place une procédure (complexe et chronophage) d'élaboration d'outils de mesure de l'activité de leurs services et de leurs agents. Les organisations syndicales, enfin, font valoir qu'une telle mesure serait hautement souhaitable mais conviennent de la difficulté à établir une liste d'indicateurs partagée par l'ensemble des acteurs. L'une d'entre elles propose par exemple de retenir le nombre de messages électroniques à traiter dans une journée.

Toutefois, tout critère purement quantitatif (nombre de messages reçus à traiter, nombre de documents à parapher, nombre de réunions à préparer et à conduire, nombre de documents à diffuser, etc.) présente l'inconvénient majeur de recouvrir des réalités d'engagement très différentes d'un acteur à l'autre, même dans un service ou un département donné, en fonction de la position et de l'action de chacun<sup>14</sup>. La mission a cependant relevé l'exemple particulièrement intéressant d'une initiative conduite en 2019 à la DGRI consistant en une déclinaison du temps de chaque agent du service, encadrants compris, dans sa participation à l'activité de la structure. Bien que particulièrement complexe dans sa structure, et non alimenté depuis lors, sans que les raisons de cet abandon n'aient été expliquées, l'outil comprenait quatre axes d'action déclinés en six familles d'activité totalisant 34 actions opérationnelles différentes (cf. annexe 5) ; il présente encore aujourd'hui l'exemple d'un type de livrable dont il pourrait être envisagé de s'inspirer s'il convenait à terme de disposer d'un outil de mesure des temps et de l'activité d'une entité donnée.

À un niveau plus macro-organisationnel, un autre exemple, concernant la DGESIP, mérite d'être cité. Il s'agit du recensement des actes de gestion de deux services<sup>15</sup> dans le contexte de la déconcentration, accompagné d'une analyse du caractère transférable ou non.

## 1.2.2. **Mieux comprendre les flux d'activité(s) et les gérer**

### 1.2.2.1 *Un fonctionnement a priori régulé même si non mesuré*

En mode de fonctionnement optimal, chacune des directions est parfaitement en capacité de définir ses objectifs de moyen et de long termes en fonction de son périmètre, des attendus de ses missions et de l'expertise de ses équipes. Néanmoins les délais de traitement que l'on peut qualifier de standards (moyens ou même attendus) des dossiers sur l'ensemble d'une chaîne ne sont pas connus.

En tout état de cause, ils ne peuvent être les mêmes pour tout type de dossier ou de demande ; ainsi une forme de saisonnalité ou de cycle dans le traitement de dossiers (recrutement, affectation, évolution(s) de carrières comme par exemple à la DGRH ou à la DE) permet de décrire des campagnes renouvelées d'une année sur l'autre et, par là même, de voir que ces délais sont appréhendés dans leur globalité eu égard à la charge de travail.

---

<sup>14</sup> Cette absence de mesure de l'activité n'est pas propre aux administrations centrales des trois ministères. Parmi les entités extérieures auditionnées par la mission, la Ville de Paris affirme avoir renoncé à travailler sur un sujet dont elle estime qu'il n'est pas quantifiable quand la Commission européenne a mis en place un dispositif de badgeage quatre fois par jour qui permet de mesurer le temps consacré à l'activité de l'agent sans pouvoir en caractériser la teneur ni en quantifier le résultat. L'AP-HP a renoncé à la quantification des temps de travail en fonction de la nature des tâches imparties aux soignants.

<sup>15</sup> Laure Vagner-Shaw, Fabrice Lorente (2021). Recensement des actes de gestion de la DGESIP A et B dans le contexte de la déconcentration. Rapport IGÉSR n° 2021-034.

#### 1.2.2.2 *Un fonctionnement affecté par l'urgence et les affaires sensibles*

Les entretiens conduits démontrent que ce sont le plus souvent des facteurs extérieurs qui agissent directement sur la masse de travail des équipes en venant modifier parfois profondément le cours de l'activité habituelle du service.

Les éléments de déstabilisation de l'action programmée peuvent être de trois ordres : évolution de la commande politique, mouvements opérés dans l'organisation ou le fonctionnement de l'administration elle-même, place prise par certains sujets sensibles dans le débat public.

La direction des sports du ministère des sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques illustre à elle seule les deux derniers points. Au plan organisationnel, le rattachement des missions liées aux politiques de jeunesse, d'éducation populaire, de vie associative, de sport et d'engagement au ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse est effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021. La mission a constaté que ce rapprochement encore récent d'une structure à la taille modeste avec un ministère à la culture administrative et professionnelle adaptées à son ampleur, continue à produire des effets perturbateurs. Ainsi qu'en témoigne l'intégration encore imparfaite de la cellule de communication du ministère des sports dans l'organisation de la DELCOM, amener des équipes dotées d'une culture professionnelle propre à s'intégrer au mode de fonctionnement et aux habitus d'une administration différente nécessite un temps long d'adaptation.

L'importance prise dans l'actualité et le débat public par la question des violences sexuelles et sexistes dans différentes fédérations sportives au cours de l'année 2023 a conduit les pouvoirs publics à réagir avec fermeté afin de répondre rapidement aux inquiétudes de l'opinion. Pour ce faire, la prise en charge de ce sujet sensible prend une place plus importante qu'auparavant dans les objectifs de la direction des sports sans que cela se soit accompagné, à ce jour, de moyens supplémentaires.

D'autres agents apportent un éclairage plus technique à ces problématiques. Plusieurs raisons sont invoquées sans d'ailleurs qu'il soit possible d'en déterminer la part respective. Ainsi les nouvelles organisations de travail, le regroupement parfois sur quelques journées hebdomadaires des plages horaires utiles aux échanges avec les cabinets, ou encore le développement du télétravail expliqueraient, selon eux, une forme de difficulté à appréhender la priorité des demandes et leurs contextes.

Classiquement, l'administration centrale se trouve ainsi prise en tension entre l'injonction de réagir à l'événement tout en poursuivant la production du livrable attendu dans son plan de charge initial. Il peut ainsi s'ensuivre pour les agents concernés le sentiment d'une incompréhension des priorités et accessoirement d'une perte de sens du travail si le contexte n'est pas expliqué.

Cette part d'imprévu peut être mal comprise, même si elle est inhérente au fonctionnement d'une administration centrale, explicable par la nécessité de mesures à prendre dans l'urgence ou au titre de réformes importantes à engager, créatrice aussi de satisfactions professionnelles.

#### 1.2.2.3 *Les demandes urgentes ou prioritaires devraient être mieux éclairées*

La problématique principale réside dans la bonne compréhension du contexte et des motivations d'une commande.

La plupart des agents affirment que « *toutes les urgences ne sont pas des urgences* » et qu'au fond le niveau de priorité d'un sujet à traiter relève avant tout de la qualité du demandeur lui-même. Aussi, dans la hiérarchie des demandes à satisfaire, ce sont les sollicitations des cabinets ministériels qui revêtent le caractère le plus manifeste d'urgence et requièrent l'attention particulière des services concernés.

Cette situation est dans sa nature conforme au principe de subordination de l'administration au pouvoir politique telle que la République l'affirme depuis 1791 et notre Constitution le rappelle sans ambiguïté à son article 20.

Cela pose, il est vrai, concrètement la question de la proximité de la relation, voire de la relation directe qui pourrait exister, entre un cabinet ministériel et l'administration mise à disposition du ministre. Le sujet est d'autant plus sensible que la situation diffère grandement d'une direction à l'autre en fonction des différents périmètres ministériels, selon que l'on s'intéresse à une direction unique au sein d'un ministère de taille moyenne ou à une direction au large périmètre au sein d'un ministère de très grande taille.

De façon plus générale « l'accélération de l'administration » pour reprendre une expression de la science administrative n'est ni un phénomène de ces toutes dernières années ni aussi exceptionnel que ressenti par les agents publics. L'accélération est recherchée pour réduire les temps de réponse de l'action administrative à des dossiers et des réformes. Elle est devenue un objectif de politique publique et correspond très souvent à « *un raccourcissement des circuits décisionnels et donc à un rapprochement du niveau de décision des problèmes à résoudre* »<sup>16</sup>.

#### **Les relations entre administration centrale et cabinets**

Dans le cas de la direction des sports du ministère des sports et des jeux Olympiques et Paralympiques, il semble que la proximité entre les équipes de l'exécutif et de l'administration soit assez grande et que le caractère d'urgence porté par les uns ait un impact plus important et plus direct sur les autres. Cette proximité fonctionnelle, encore renforcée par une proximité géographique, semble de nature à donner aux attentes du cabinet ministériel un caractère d'urgence, ou ressenti comme tel, par les agents amenés à y répondre.

À l'inverse, et sans qu'il ait été besoin de rédiger pour cela une formalisation sous forme de charte, fragile par nature, les grandes directions du ministère de l'éducation nationale (DGESCO) et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche (DGESIP) ont instauré avec les cabinets de leurs ministres respectifs<sup>17</sup> un mode de fonctionnement garantissant qu'aucune communication directe n'est établie avec les agents de la direction situés en dessous du niveau hiérarchique d'un chef de bureau. Dès lors, le critère d'urgence d'une consigne ou d'une demande d'information ne peut être établi que par le chef de bureau auprès de ses équipes et entrer dans le cadre de la régulation normale de l'activité de ce bureau, assurant aux agents concernés une juste appréciation de l'ordre des priorités à traiter.

Ce sont donc bien des facteurs extérieurs, politiques au sens large et noble du terme, qui viennent complexifier ou parfois « perturber » le travail des administrations centrales. Celui-ci reste souvent fondé sur d'autres considérations que l'accélération comme le respect du formalisme ou celui d'un temps de conception particulier que seule l'administration maîtriserait<sup>18</sup>.

La régularité de leur fonctionnement peut, alors, en être affectée et les amener à effectuer des reports de charge, afin d'assumer des positions nouvelles sans pour autant renoncer à leurs missions traditionnelles. Cette équation, compliquée à résoudre à moyens constants sauf à privilégier le nouveau et le sensible au détriment de l'habituel et du connu, constitue un potentiel facteur de charge mentale, à laquelle il convient d'être particulièrement vigilant en termes d'organisation.

### **1.2.3. L'importance des temps collectifs pour penser et anticiper cette gestion et l'utilité d'une dynamique de bonnes pratiques inter directions**

#### **1.2.3.1 Bien identifier les objectifs stratégiques**

De façon générale, plusieurs chefs de service considèrent que l'activité est souvent mal appréhendée par l'ensemble de la chaîne de traitement. Ils estiment que l'organisation devrait découler du portrait de l'activité. La déficience de processus formalisés et écrits et de cartographie des activités, fait que les équipes n'embrassent pas tous les aspects du travail et pensent par « lot technique » sans traiter le projet ou le processus dans son ensemble ni penser la communication vers l'utilisateur (et ce que cela change pour lui) ni mesurer les interactions entre services.

Parfois, les priorités des directions apparaissent trop floues et ne permettent pas suffisamment d'organiser les équipes pour faire face tout à la fois aux demandes de productions récurrentes, aux commandes « spontanées » et à toutes les demandes qui nécessiteraient une analyse préalable des risques et de la mise en responsabilité de l'institution et de ses dirigeants.

<sup>16</sup> L'accélération de l'action administrative, Jacques Chevallier, p. 489-508, in L'accélération du temps juridique, sous la direction de Philippe Gérard, François Ost et Michel Van de Kerchove », presses universitaires Saint-Louis Bruxelles, Bruxelles, 2029.

<sup>17</sup> À noter la mise en place d'une *Charte des relations de travail entre les cabinets et les directions du MESRI, DGESIP et DGRI* signée en 2020 dont la signature n'a pas été renouvelée lors des changements de cabinet, les directions concernées ayant privilégié la mise en place d'accord de principe de manière orale (Cf. annexe n° 9).

<sup>18</sup> L'accélération de l'action administrative, Jacques Chevallier, p. 489-508, *op. cit.*

### 1.2.3.2 Insuffler une nouvelle dynamique sur l'échange des bonnes pratiques dans et entre directions

Toutes les directions et délégations ont fait connaître à la mission leur souhait de pratiquer une plus grande transversalité, de s'appuyer sur les bonnes pratiques, en particulier managériales – on pense par exemple au système de « météo des projets » – de croiser les formations, de tirer chaque fois que possible les enseignements des expérimentations, de s'appuyer sur des ensembles documentaires, des appareils statistiques, des référentiels métiers, mis en commun.

Voilà pourquoi les questions relatives à l'apprentissage de la délégation (réelle, contractualisée, consentie et contrôlée) dans les organisations de travail, les avancées récentes en matière de circulation de parapeurs, la pertinence chaque fois que possible de l'administration ou de la production en mode projet, la promotion, la critique ou l'abandon des méthodologies systémiques (parfois descendantes et souvent jamais mises en œuvre en réalité), la réalisation de cartographies de suivi des projets et de la charge de travail objectivé, etc. pourraient faire l'objet d'une dynamique managériale renforcée (cf. recommandation n° 6).

### 1.2.3.3 Prévenir la surcharge dans un contexte de télétravail

Enfin, dans un contexte de fort développement du télétravail, la réponse de l'encadrement supérieur et intermédiaire pour préserver au mieux l'équité entre les agents et la dimension collective de l'activité dans un cadre de télétravail répandu semble être de deux ordres :

- inscrire dans la charte de mise en œuvre du télétravail dans la direction qu'un transfert de charge de travail ne doit pas s'établir entre les agents distants et les agents présents sur site au détriment de ces derniers (situation observée dans différents services en deuxième partie de journée du vendredi) ;
- instaurer un temps de présence hebdomadaire obligatoire pour tous les membres d'une équipe.

L'absolue nécessité du maintien de ce temps collectif en présentiel, même réduit à une seule journée hebdomadaire, est soulignée par la quasi-totalité des encadrants. Au-delà de l'importance qu'il revêt pour la dimension sociale et la cohésion du groupe, ce temps partagé doit également permettre de préparer au mieux la structure à s'adapter aux facteurs exogènes susceptibles d'affecter son fonctionnement.

**Recommandation n° 1 :** Inciter chaque direction à se doter d'un projet de service qui donne à voir la ou les activités et les priorités des services, propose une analyse des risques d'ensemble, expose les modalités d'organisation du travail de la direction dans le cadre d'une démarche globale définie par le secrétariat général (chaque direction en lien avec le SG).

## 2. Prendre en compte l'évolution de l'organisation du travail et ses effets dans la gestion des ressources humaines

### 2.1. Le télétravail, une évolution significative

D'origine anglo-saxonne, la notion de télétravail est liée aux développements des technologies de l'information et de la communication (TIC). En France, la notion apparaît pour la première fois en 1978 dans un célèbre rapport portant sur l'informatisation de la société<sup>19</sup> mais a évolué depuis les années 1980<sup>20</sup> et n'est entrée dans le code du travail qu'en 2012. À cette date, les modalités de mise en œuvre du travail distant pour l'ensemble de la fonction publique sont définies dans le code général de la fonction publique<sup>21</sup> et précisées par décret<sup>22</sup> dès 2016. Le télétravail renvoie alors à « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». Il s'agit d'un mode

<sup>19</sup> <https://www.vie-publique.fr/rapport/34772-linformatisation-de-la-societe>

<sup>20</sup> Au début des années 1980, l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE) entend le télétravail comme un « travail réalisé par une entité délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications ».

<sup>21</sup> article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 repris à l'[article L430-1 du code général de la fonction publique](#)

<sup>22</sup> Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 qui a fait l'objet de modifications par le décret n° 2019-637 du 25 juin 2019, le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 et le décret n° 2021-1725 du 21 décembre 2021.

d'organisation du travail dont l'objectif affiché est de mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle sans perdre de vue l'intérêt du service et la nature des activités exercées par les personnels.

La crise sanitaire qui a constitué une situation de force majeure est venue bouleverser les pratiques. Elle a imposé aux agents dont les activités le rendaient possible la mise en œuvre de façon généralisée et souvent sans préparation du télétravail et d'autres formes de travail à distance. Cette situation a naturellement soulevé des questions nouvelles qui n'ont trouvé des réponses que progressivement tant dans les textes que dans les pratiques.

C'est dans ce contexte post crise sanitaire qu'un accord datant du 13 juillet 2021, fruit d'une négociation conduite dans le cadre de l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, a été publié. Il a créé un socle commun sur lequel se sont appuyés les ministères pour décliner la manière dont se met en place aujourd'hui le télétravail dans les services. L'objectif est de concilier bénéfice des agents et bénéfice du service public. Deux ans et demi après, une nouvelle circulaire<sup>23</sup>, faisant suite à l'accord-cadre du 12 juin 2023 concernant le déploiement du télétravail, fixe le cadre local de référence à l'organisation du télétravail pour les personnels de l'administration centrale des trois ministères<sup>24</sup>. Cependant cet acte, dit de déclinaison, n'était pas un prérequis aux demandes de télétravail et tout agent dont les activités étaient télétravaillables pouvait en faire la demande. Ceci explique que le travail à distance s'est mis en place progressivement au sein de chaque direction, certaines ayant même mis en place un dispositif expérimental dès 2019, toutes se forgeant petit à petit une doctrine en la matière.

Au-delà d'une croissante importante du nombre d'agents télétravailleurs, la mission a pu observer une multiplicité de contextes et de modalités d'applications au sein des différentes directions de l'administration faisant apparaître un degré d'appropriation et de maturité contrastés. Des axes d'amélioration pour prévenir les risques d'une perte d'un sentiment d'appartenance mais également pour renforcer l'évaluation de ce mode d'organisation se dessinent.

### **2.1.1. Un nouveau mode d'organisation qui bouleverse les équilibres**

Parce que l'évolution quantitative est importante mais aussi parce que, dans sa mise en place, le télétravail s'est appuyé sur l'ensemble de la chaîne hiérarchique, des directeurs ou chefs de bureau et adjoints, au sein de chaque direction appelée à préciser les règles opérationnelles, le point d'équilibre n'est pas encore atteint. Le risque de perte du collectif souvent évoqué lors des entretiens est accentué par des difficultés à s'emparer de manière uniforme des outils mis à la disposition des équipes pour travailler ensemble, que les agents soient sur site ou à distance.

#### *2.1.1.1 Des évolutions quantitatives et qualitatives importantes*

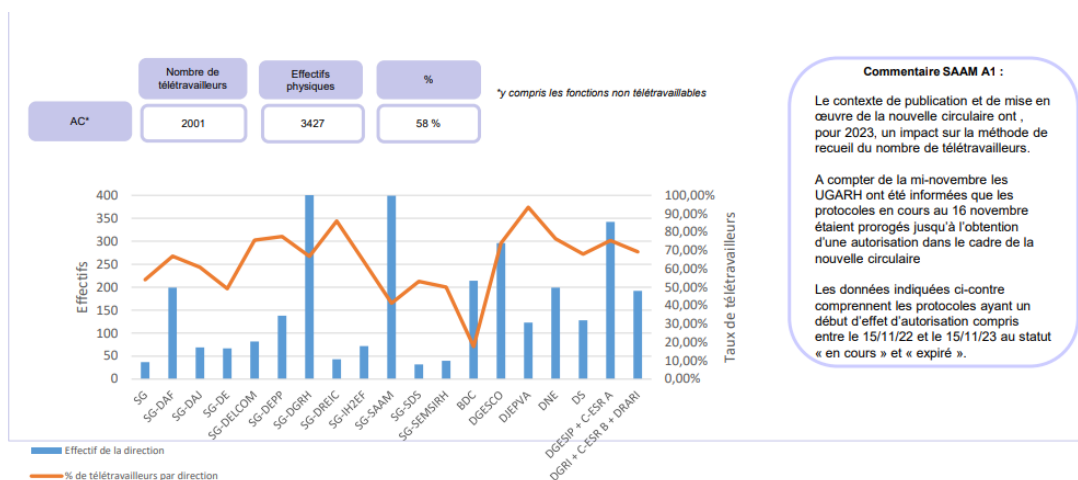
Depuis la sortie de la crise sanitaire, un saut quantitatif a été observé pour atteindre en moyenne en 2023, 58 % des agents (contre 20,7 % en 2019), le taux maximum étant observé à la DJEPVA et le minimum dans les bureaux des cabinets (BDC) comme le montre le graphique n° 1.

---

<sup>23</sup> Circulaire du 19 décembre 2023 NOR: MENA2332294C : [Bulletin officiel n° 48 du 21 décembre 2023 | Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse](#) et circulaire du 6 juin 2018.

<sup>24</sup> Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et ministère des sports et des jeux Olympiques et Paralympiques.

**Graphique n° 1 : Taux de télétravailleurs au 31 décembre 2023 par direction**



Source : données SAAM A1 - document de synthèse réalisé par SAAM A4 Indicateurs démographiques / GPEEC

**Graphique n° 2 : Évolution du nombre d'agents télétravailleurs entre 2019 et 2022**

| Date d'observation | Nombre d'agents en télétravail | Évolution | Effectif des agents de l'administration centrale | Part des télétravailleurs en administration centrale |
|--------------------|--------------------------------|-----------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 31/12/2019         | 659                            |           | 3176                                             | 20,7%                                                |
| 31/12/2020         | 889                            | + 34,9 %  | 3151                                             | 28,2%                                                |
| 31/12/2021         | 1431                           | + 61%     | 3557                                             | 40,2%                                                |
| 31/12/2022         | 1988                           | + 38,9%   | 3594                                             | 55,3%                                                |

**Lecture :** le nombre d'agents télétravailleurs a augmenté de 61 % en 2021 par rapport à l'année 2020 et de 38,9 % en 2022 par rapport à 2021.

**Source :** SAAM A1

Suite à la publication de la nouvelle circulaire sur le télétravail en décembre 2023 et l'ouverture de l'application Colibris<sup>25</sup> en janvier 2024 permettant de dématérialiser les demandes des agents, de nouvelles modalités de gestion du télétravail ont été ouvertes. Il apparaît à la mission qu'il s'agit là d'une étape importante dans la clarification des règles qui, dans le même temps, introduit plus de souplesse.

En effet, si le principe du volontariat demeure inchangé, trois modes de télétravail sont actuellement possibles dans la limite d'une présence minimale sur site de deux jours :

- régulier, pouvant aller jusqu'à 3 jours fixes par semaine pour un agent à temps plein ;
- flottant avec un volume maximum de 43 jours de télétravail par an pour un agent à temps plein ;
- mixte, combinant jour(s) de télétravail régulier et jour(s) de télétravail flottant, soit un jour de télétravail régulier et un volume maximum de vingt-deux jours flottants annuels, soit deux jours de télétravail régulier et un volume maximum de onze jours flottants annuels.

Dans le même mouvement, des aspects pratiques ont été simplifiés avec le recours à une simple déclaration sur l'honneur remplaçant la production d'une attestation d'assurance ainsi que la possibilité de reconduction tacite d'une autorisation. Par ailleurs, une convergence de vue et d'analyse a été constatée face au principe d'éligibilité au télétravail, non pas d'un poste ou d'une fonction, mais bien au regard des activités exercées et de l'intérêt du service. À ce titre, alors qu'il y a pu avoir un flottement pour autoriser les assistant(e)s à télétravailler, la mission constate que 68 % des assistant(e)s ayant répondu au questionnaire (cf. annexe 7) bénéficie d'au moins un jour de télétravail (39 % 1 jour, 25 % 2 jours et 4 % 3 jours).

Dans ce nouveau contexte, toutes les directions rencontrées ont mené une réflexion en interne, engagée en amont de la publication de la nouvelle circulaire, associant les personnes en charge de l'encadrement, et plus

<sup>25</sup> Application accessible sur Pléiade : mes applis et services / toutes mes applis / Colibris portail des démarches.

rarement les agents non encadrants<sup>26</sup>, pour fixer les règles du jeu. Dans certains cas, cela a donné lieu à la diffusion d'une note de service interne, ou équivalent, qui permet de définir un cadre et de rappeler les objectifs portés par chaque direction. Telles des chartes, ces documents ont eu, quand ils existent, le mérite de clarifier les rôles et les conditions de mise en œuvre dans le respect de la doctrine portée dans l'accord-cadre du 12 juillet 2023. De plus, un guide pratique pour accompagner les agents dans la démarche de demande a été élaboré par le SAAM pour faciliter le déploiement de Colibris et aplanir les différences dans la procédure de traitement des demandes (qui semblent être des écueils du passé).

#### *2.1.1.2 Des contextes et des ressentis différents*

La mise en place du télétravail a été un révélateur de la diversité des organisations des missions et de leur modalité de réalisation mettant au jour des cultures professionnelles entre directions et des degrés d'appropriation et de maturité différents. Il en découle des situations contrastées. L'analyse des documents remis à la mission et des réponses aux questions posées lors des entretiens permet de relever des nuances autour de trois aspects principaux :

- le premier tenant au fait de privilégier le dispositif de jours flottants et/ou de limiter à un jour le télétravail régulier ;
- le second lié à la manière dont sont traitées, en pratique, les situations de retour ponctuel sur site en fonction des nécessités de service et notamment sur demande du supérieur hiérarchique ;
- le troisième, très concret, de demander, ou non, à faire figurer, dans la signature des courriels et dans l'annuaire Pléiade, les coordonnées complètes (y compris le numéro de portable) et éventuellement les jours de télétravail réguliers.

Au-delà de ces nuances, le principe général est que le supérieur hiérarchique direct, après entretien, accorde ou refuse les demandes. Cependant si, de manière généralisée, l'analyse de la demande repose sur l'encadrant de proximité, qui est le plus à même d'organiser le travail de son équipe en tenant compte des tâches à réaliser et des questions de maintien d'un collectif de travail, l'arbitrage dans certains cas remonte à la direction, et ce principalement, dans le cas de demande de trois jours fixes. Dans le registre des points communs observés au sein de l'administration centrale, le fait de confier aux encadrants de proximité le soin de fixer un jour dédié sans télétravail défini par bureau ou département apparaît comme ayant été généralisé.

Plus globalement, si l'ensemble des acteurs s'accordent à souligner les gains du télétravail – meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, gestion facilitée du quotidien passant par une absence de perte de temps dans les transports – et les potentiels effets positifs sur l'attractivité, certains managers invoquent fréquemment deux risques importants : la diminution des interactions entre collègues et la menace d'une fragmentation des équipes.

Le souci de la cohésion d'équipe est en effet le premier argument avancé pour justifier de la limitation du télétravail. Le second, en lien avec ce dernier, est le besoin de connaître son environnement de travail. Dans certaines directions, par exemple, est imposé aux nouveaux recrutés un délai de trois mois avant de pouvoir déposer une demande afin de s'assurer d'un accompagnement de qualité des nouveaux arrivants en formation et prise de fonction en lien avec leurs collègues. Enfin, nombre d'interlocuteurs ont mis en avant, pour certains, qu'énormément de choses se règlent dans l'informel sous-entendu de manière spontanée en présentiel et pour d'autres que la gestion des urgences est facilitée par le présentiel rendant le télétravail plus délicat. Plusieurs personnes (entendues à la DGESCO) ont évoqué le besoin, voire la nécessité, d'être ensemble pour faire le lien avec les acteurs et traiter en présentiel les dossiers.

Quoi qu'il en soit, deux principes apparaissent comme faisant l'unanimité :

- encadrer des équipes à distance impose de repenser les modes de relations au sein des équipes tant horizontalement que verticalement et donc l'organisation du travail quotidien ; le dispositif repose, comme cela est d'ailleurs souligné dans les différents accords relatifs à la mise en place

---

<sup>26</sup> À l'exception notamment des secrétariats pour lesquels et avec un échantillon d'entre eux dès 2022, un groupe de travail s'était réuni pour interroger le positionnement des fonctions et la manière dont leurs activités pouvaient être faites à distance, sujet qui cependant n'est pas apparu à la mission comme central dans les travaux conduits.

du télétravail, sur une relation de confiance entre l'encadrant et l'agent qui se construit elle-même sur l'autonomie et le sens des responsabilités ;

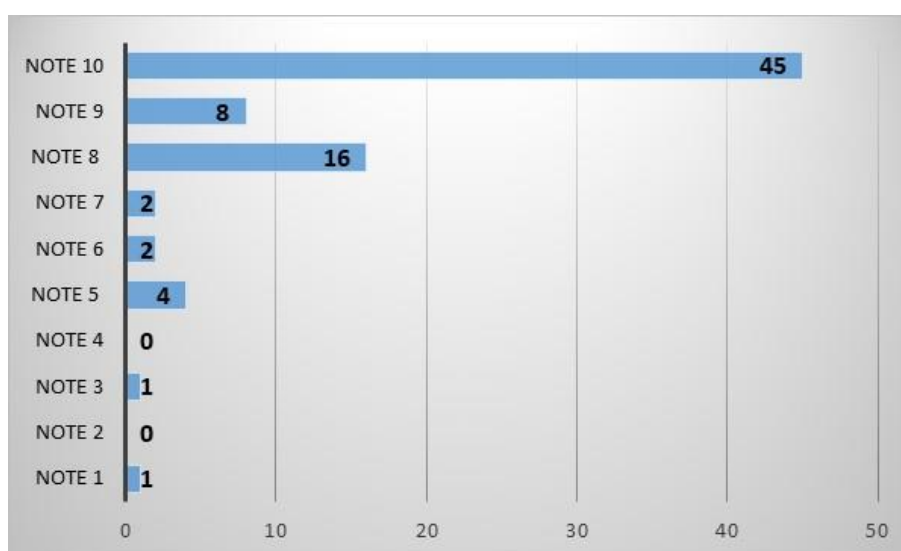
- accompagner les responsables de proximité devient dans ce contexte une priorité (cf. partie 2.2) d'autant que comme cela est relevé dans le guide du télétravail élaboré par la DITP en 2021 en lien avec la DGAFP « *Passer à un travail en mode mixte, en présentiel et à distance, est l'occasion de remettre sur la table les modes de fonctionnement, les processus, les rituels de l'équipe* ».

#### 2.1.1.3 Des conditions matérielles de succès réunies mais encore à développer

Les conditions matérielles dans lesquelles s'organise le télétravail ont des impacts évidents sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation mais aussi sur la qualité de vie au travail. Cette nouvelle organisation du travail appelle une mise à niveau des moyens matériels qu'il s'agisse des outils et des équipements, des locaux parfois insuffisamment adaptés mais également de la formation à l'usage des nouvelles technologies.

Les nouveaux recrutés interrogés par la mission au moyen d'une enquête dédiée se déclarent très majoritairement satisfaits de l'environnement technique et organisationnel dans lesquelles ils se trouvent lorsqu'ils sont télétravailleurs. À la question « *si vous télétravaillez, vous avez le sentiment que cela se passe bien d'un point de vue technique et organisationnel* », ils sont 67 % des répondants à porter une appréciation positive (note 9) et très positive (note 10). De même, les 73 % des assistant(e)s interrogés dans le cadre du questionnaire précité se déclarent satisfaits sur ce point (notes 9 et 10) (cf. annexe 7).

**Graphique n° 3 : Notes attribuées traduisant l'appréciation, par les nouveaux recrutés télétravailleurs, sur une échelle de 1 à 10, de leur environnement technique et organisationnel**



Source : enquête mission

Cette appréciation favorable est le fruit des efforts déployés pour mettre à disposition des télétravailleurs des équipements adéquats (opérations « 100 % PC portables » dont l'objectif a été atteint, et téléphones portables) que les services de l'administration centrale avaient engagés dès 2020. Sécuriser l'accès de tous depuis l'extérieur et mettre en conformité les postes de travail embarquant notamment Chorus et plus généralement faciliter l'accès aux applications métiers depuis l'extérieur des ministères, via le réseau sécurisé, sont des chantiers qui ont été engagés.

Depuis 2021, l'offre de solutions en matière d'outils collaboratifs s'est élargie. On peut citer Webex, Teams pour certaines directions, Web Agents ou encore Resana, plateforme collaborative de l'État pour les groupes de travail. Dans ce domaine, la crise sanitaire a constitué un accélérateur de la transformation technologique mais selon un calendrier de déploiement non connu en amont et une stratégie parfois perçue par les agents de l'administration centrale comme peu explicite. Cela a fait naître un sentiment exprimé par certains agents que l'usage de tel ou tel outil, ou s'y former, n'était pas nécessaire dans l'attente de celui qui viendra remplacer celui proposé.

Il est apparu à l'occasion des entretiens que la maîtrise des outils de web conférence mais également de partage de documents n'étaient pas uniformément partagés. Certains interlocuteurs ont souligné par exemple le caractère peu ergonomique et difficile à appréhender de Resana, utilisé par 70 % des secrétaires ayant répondu à l'enquête. La mission a la conviction que cela a des effets sur la communication interne et la capacité des collectifs de travail à trouver leur marque d'autant que la messagerie est devenue le premier moyen de communication « sert à tout » d'après de nombreux agents auditionnés qui au demeurant le regrettent. À ce titre, la mission a observé que certains collectifs de travail avaient recours à des outils de messagerie instantanée pour éviter le recours systématique à la messagerie tout en reconnaissant que cela permettait également de rester en contact d'une autre manière avec les collègues depuis leurs différents lieux de travail.

La dématérialisation a été également une tendance forte avec le déploiement de l'outil ELISE, application de gestion des courriers et de parapheur électronique, depuis 2021 dans l'ensemble des directions. Les bénéfices attendus de la dématérialisation du courrier semblent cependant se heurter aux limites de choix d'usages définis dans chaque direction, le parapheur papier faisant doublon parfois avec sa version numérique (cf. supra partie 1).

Enfin, si chaque agent qui télétravaille dispose d'un téléphone, la question des consignes données pour faciliter les transferts des appels apparaît pendante. Une solution intégrée est attendue pour doter les agents d'un système de téléphone unifié à partir des postes ordinateurs ou tablettes. En 2025, chaque agent serait joignable, quel que soit le mode, fixe ou nomade, de son organisation télétravaillée ou non. La mission considère qu'une telle solution technique, accompagnée d'un plan d'accompagnement dédié à l'usage de ces nouvelles technologies, de type « capsule d'autoformation » est urgente à mettre en œuvre pour faciliter les interactions et repenser l'usage de la messagerie.

**Recommandation n° 2 :** Promouvoir l'offre de services numériques, informer et former à l'usage des outils en s'appuyant sur le réseau des référents réunis au sein du comité des utilisateurs institués dès 2019 (DNE).

Le télétravail est en lien avec l'organisation spatiale du travail, les locaux pouvant constituer des freins au bon usage des outils et à une communication fluide entre les acteurs, tant lors de réunions en mode hybride que pour des échanges entre une personne sur site et une à distance. De toute évidence, la configuration des espaces de travail et le nombre de salles de réunions équipées d'outils de visioconférence utilisables en relative autonomie<sup>27</sup> sont devenus un sujet important. Cela est pris en compte dans le cadre du projet de déménagement mais également dans le cadre des aménagements de locaux avec la création, dans la limite des contraintes structurelles des bâtiments, de zones de silence et de petites salles.

Le sujet des réunions en mode hybride ou sans unité de lieu a été abordé par certaines personnes auditionnées comme pouvant être problématique. Si l'exemple d'une réunion de bureau réunissant trois personnes autour du chef de bureau, devant l'écran d'ordinateur de ce dernier dont la caméra n'était dirigée que sur son seul visage, pour travailler avec d'autres collègues à distance est caricatural, il est évident que la manière d'organiser et d'animer les échanges au sein des équipes est bouleversée par la mise en place du télétravail. Cela interroge non seulement l'agilité plus ou moins importante des agents dans l'usage des outils – qui peut être palliée par de la formation – mais également la posture managériale : derrière la caméra, la propension à privilégier un mode de communication vertical et descendant étant encore grande. Certains ont apporté une réponse simple au problème en fixant ce type de réunion, mais aussi d'autres, le jour de présence de l'ensemble des membres de l'équipe avec le risque de faire de cette journée un enchaînement de temps de travail collectif pour traiter les dossiers et apporter les informations utiles au bon fonctionnement de l'équipe.

Si la mission ne saurait fixer *a priori* la règle à retenir, il lui apparaît qu'une réflexion est à engager au sein des collectifs de travail aux différents niveaux de structure afin de repenser les modes de fonctionnement et partager les bonnes pratiques.

---

<sup>27</sup> Entre 2021 et 2022, le nombre de réunions réalisées en visioconférence dans des espaces équipés est resté relativement stable en passant de 4 120 à 3 308 alors que les demandes d'assistance pour organiser ces réunions ont été divisées par deux (7 055 en 2021 contre 3 574 en 2022). Source : RSU 2021-2022 administration centrale de juin 2024.

**Recommandation n° 3 :** adopter, à l'échelle de chaque direction, un « règlement intérieur » permettant de clarifier la place des réunions et leurs modalités d'organisation, les supports de communication et les règles collectives encadrant les échanges écrits (chaque direction).

### 2.1.2. Des adaptations à poursuivre

Lors des entretiens, les personnes auditionnées affirment en très grande majorité avoir trouvé des modalités de mise en œuvre du télétravail sans diminuer l'efficacité du service rendu ou affecter la réalisation des missions qui sont les leurs. Chaque direction s'est appropriée progressivement, parfois diversement, les outils mis à sa disposition et les acteurs ont montré une capacité d'adaptation au changement mais aussi aux contraintes notamment celles liées aux locaux. L'hypothèse d'une productivité non altérée et celle d'une plus-value globale présumée ne doivent pas obérer la nécessité d'une vigilance sur les effets du télétravail et d'une conduite du changement dans la durée.

À l'heure où des démarches ou expérimentations sont mises en place afin d'imaginer et déployer des formats d'organisation du travail souples, agiles et innovants, adaptés aux nécessités et contraintes de service particulières, mais répondant également aussi aux besoins des agents et à leurs évolutions (semaine de quatre jours<sup>28</sup>, horaires atypiques, télétravail, flexibilité horaire, engagements sur résultats, organisation et refondation des usages des espaces de travail), la mise en place du télétravail en administration – qui a d'ailleurs éclipsé le sujet du badgeage – invite à repenser les modes de suivi et d'évaluation de la réalisation des activités (cf. partie 1.2) mais également de prévention d'un certain nombre de risques dans un souci d'accompagnement au changement.

#### 2.1.2.1 Un suivi et une évaluation des risques à construire

Tout d'abord, il est sans doute utile de rappeler un des principes fixés dans l'accord-cadre de 2021 suivant lequel « *Lors de l'entretien professionnel annuel, l'employeur conduit un échange spécifique avec l'agent en télétravail sur les conditions de son activité et sa charge de travail* ». La mission n'a pas pu vérifier l'effectivité de la mise en place de cet attendu annuel à l'échelle de l'ensemble des agents et encadrants de l'administration. Cependant, elle a recueilli des témoignages qui permettent d'affirmer que ce type de dialogue, sur la question spécifique du télétravail, a lieu fréquemment, entre agents non encadrants et encadrants dans un environnement, très généralement observé, de confiance réciproque. La question qui se pose cependant est de savoir dans quelle mesure les encadrants sont accompagnés et outillés pour évaluer les risques d'atteinte à la santé<sup>29</sup> et les effets potentiels négatifs sur l'activité de travail.

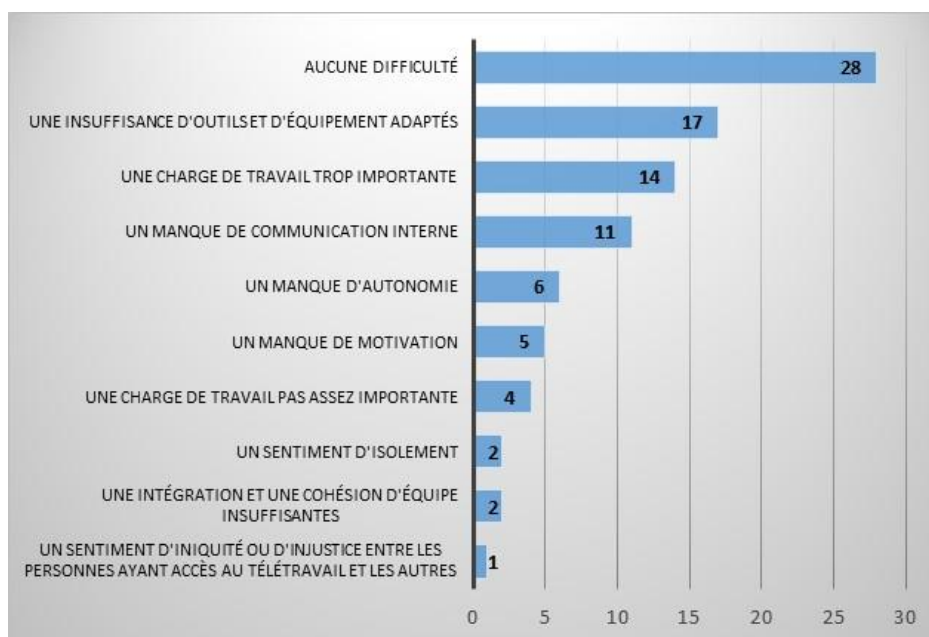
La mission a interrogé au moyen d'une enquête dédiée les nouveaux recrutés (cf. annexe 6). Une des questions visait les difficultés rencontrées, question à laquelle 90 agents ont répondu, télétravailleurs ou non, 28 d'entre eux mentionnant qu'ils ne rencontraient aucune difficulté. Subsisterait comme difficulté ressentie et exprimée par seulement 20 % les agents arrivés récemment une possible inadéquation des outils et des équipements aux besoins.

---

<sup>28</sup> À noter que la métropole de Lyon vient de pérenniser, pour les agents qui sont éligibles et qui le souhaitent, la semaine de quatre jours à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2024 après une expérimentation durant six mois qui a donné lieu à une évaluation très positive sans impact sur la qualité et la continuité du service et qui aurait même eue un effet d'attractivité et sur la politique d'égalité hommes / femmes (les femmes exerçant majoritairement à temps partiel pouvant revenir à plein temps sur quatre jours). Effet sur le niveau de stress et sur la fatigue. Cette évaluation va à contre-courant des résultats de la consultation réalisée par le CESE qui a précisé à la mission que cette revendication était très loin d'être majoritaire chez les salariés.

<sup>29</sup> Dans une étude récente datant de février 2024, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) liste un certain nombre d'effets indésirables et de facteurs aggravants sur la santé (troubles musculosquelettiques, impacts sur la vue, perturbation des rythmes circadiens comme le rythme veille-sommeil, effets sur les comportements alimentaires et addictifs, accidentologie, impact sur la santé mentale).

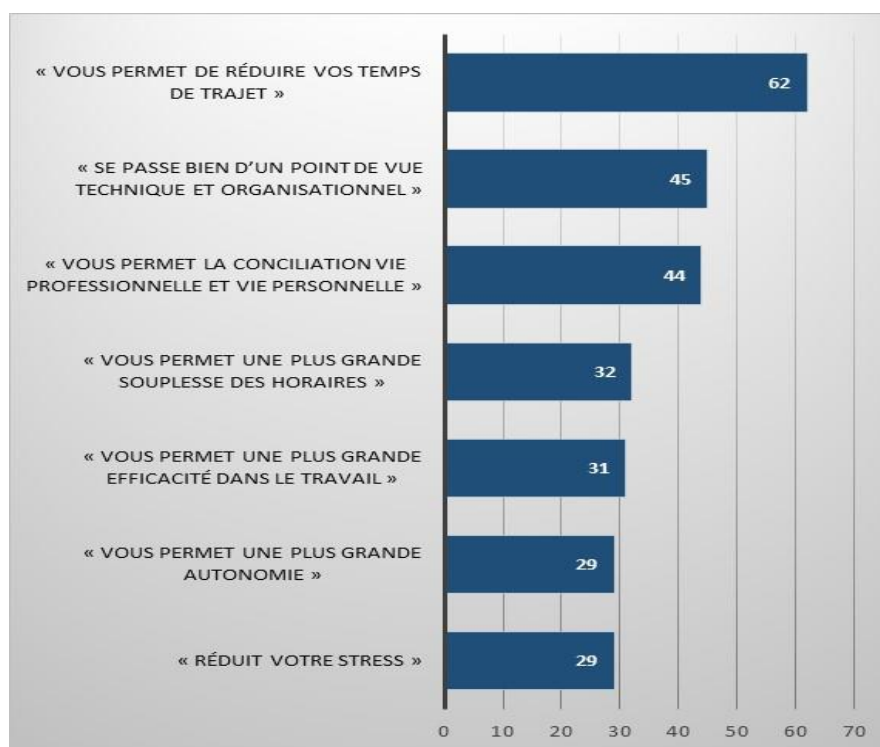
**Graphique n° 4 : Difficultés déclarées en rang 1 par les nouveaux recrutés interrogés**



Source : enquête mission

L'enquête permet également d'apprécier ce qui est perçu par les nouveaux recrutés télétravailleurs comme un atout du télétravail. Il ressort très naturellement la réduction des temps de trajet et la conciliation vie professionnelle / vie personnelle. Arrivent en dernière position la réduction du stress et l'accroissement du sentiment d'une plus grande autonomie.

**Graphique n° 5 : Notes 10 attribuées, par les nouveaux recrutés télétravailleurs, traduisant l'appréciation très positive de différents bénéfices liés au télétravail**



Source : enquête mission – résultats exprimés en nombre de réponses (sur un total de 79 répondants)

Si ce focus sur cette population des nouveaux ne saurait avoir valeur de constat général, il donne des indications sur un certain nombre de points d'attention. La mission met l'accent ici sur trois types de risques,

sans nier pour autant que des risques plus spécifiquement liés à la santé<sup>29</sup> existent dont la détection et la prise en charge relèvent davantage de dispositifs existants. Elle considère toutefois que la réduction du temps de trajet est un facteur positif sur le « mieux-être » des agents dont le temps de trajet moyen est supérieur à la moyenne nationale<sup>30</sup>.

Le premier sous-ensemble vise les risques d'une mauvaise répartition de la charge de travail, de surcharge ou encore de report de charge. Lors des entretiens, les risques de report de charge sur les cadres et les agents en présentiel ont souvent été évoqués. Il s'agit même d'un point de vigilance mentionné dans le document interne d'une direction adressé aux encadrants. Le fait que d'être présent permette d'aller plus vite dans la réalisation des activités est difficilement objectivable mais participe des ressentis différents déjà évoqués qui pourraient faire naître le risque d'un clivage entre les « pour » et les « contre » du télétravail.

Ce clivage pourrait être accentué par une sorte de frontière générationnelle reposant sur l'idée que les jeunes ont une relation différente au travail, sous-entendu « *auraient un moindre investissement que les plus anciens* » ou auraient plus recours au télétravail, propos recueillis à plusieurs reprises par la mission. Si la relation au travail des nouvelles générations a été étudiée et commentée dans de multiples articles, on peut retenir celui publié sur Vie Publique en date de février 2023<sup>31</sup>, prenant appui sur un rapport du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CRÉDOC), qui souligne qu'au-delà du critère de niveau de rémunération des emplois (68 % des 15-30 considérant ce critère majeur) apparaît comme second critère, au regard du travail, le désir d'un équilibre entre vie privée et professionnelle. Nier cette aspiration des jeunes, d'ailleurs partagée par une très large majorité des agents, reviendrait à leur fermer la porte de nos ministères.

Sur le thème de l'intensité et de la charge de travail, une étude réalisée par l'INSEE et la DARES sur le télétravail des cadres en 2019 montre par ailleurs que les cadres pratiquant le télétravail deux jours ou plus par semaine travaillaient en moyenne 43 heures par semaine, contre 42,4 heures pour les non-télétravailleurs. Ces télétravailleurs déclaraient deux fois plus souvent travailler plus de 50 heures par semaine que les non-télétravailleurs. Demeurer vigilant sur les risques d'effet de surinvestissement dans le travail lorsqu'un agent télétravaille est au regard de ces constats une priorité.

Le second sous-ensemble tient aux risques d'isolement et renvoi au phénomène de « démission silencieuse », c'est-à-dire une diminution volontaire de l'implication au travail, par manque de motivation ou impression d'une autonomie limitée. Le graphique n° 5 qui ne concerne qu'un faible nombre d'agents montre cependant que, si l'on somme « le manque d'autonomie », « le manque de motivation » « le sentiment d'isolement », l'ensemble de ces motifs de difficultés devient aussi important que la « charge de travail trop importante » (scores respectivement de 13 et 14).

Le troisième sous-ensemble enfin renvoie aux risques liés à la modification de l'articulation entre vie professionnelle et sphère socio-familiale. Bien que rares sont ceux qui, lors des entretiens avec la mission, ont exprimé des risques de confusion entre vie professionnelle et vie privée ou encore de dépassement fréquent des horaires de travail, différents facteurs peuvent décevoir le désir d'un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle : augmentation réelle ou figurée des exigences en matière de réactivité et de disponibilité, non déconnexion, horaires atypiques de travail, modification des dynamiques relationnelles entre collègues ou avec la hiérarchie...

On peut souligner par ailleurs que l'accord du 13 juillet 2021 consacre le droit à la déconnexion, c'est-à-dire le droit pour tout agent de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. Force est de constater que si nombreuses sont les personnes rencontrées à avoir évoqué son existence ou énoncé un certain nombre de principes (pas de mail envoyé le week-end ou tard le soir), un guide des bonnes pratiques n'existe pas en administration centrale.

---

<sup>30</sup> En 20210, la DARES a évalué le temps moyen domicile / travail, aller-retour, à 50 minutes par jour et que les trajets étaient plus longs à Paris et en région parisienne avec, en moyenne, 68 minutes :

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2015-081.pdf> ; des données plus récentes sont également publiées par l'INSEE avec un focus concernant les habitants du rural (INSEE Première - n° 1948 - mai 2023).

<sup>31</sup> [https://www.vie-publique.fr/en-bref/292982-rapport-des-jeunes-au-travail-est-il-different-de-celui-de-leurs-aines#:~:text=Au%2Ddel%C3%A0%20du%20niveau%20de,\(79%25%20contre%2070%25\)](https://www.vie-publique.fr/en-bref/292982-rapport-des-jeunes-au-travail-est-il-different-de-celui-de-leurs-aines#:~:text=Au%2Ddel%C3%A0%20du%20niveau%20de,(79%25%20contre%2070%25))

**Recommandation n° 4 :** Conduire une analyse des risques liés aux effets du télétravail et élaborer un plan d'action permettant de fournir aux encadrants et à chaque structure les moyens de les évaluer en continu et de définir la bonne manière de les prévenir et d'agir (SAAM).

#### 2.1.2.2 *Un processus de transformation à accompagner*

S'assurer de la bonne compréhension des changements induits par l'essor du télétravail par l'ensemble des collaborateurs est un enjeu important qui doit s'inscrire dans la durée. Un des leviers pour y répondre est la formation. Rappelons qu'en principe la formation « organisation hybride du travail » est obligatoire et conditionne l'autorisation accordée. Étant donné le calendrier des sessions de formation, le suivi de cette obligation impose des relances au moment de la campagne annuel d'entretiens professionnels. La formation des encadrants est également indispensable (cf. partie 2.2).

La maîtrise des outils revêt aux yeux de la mission une acuité particulière. Le catalogue de formation s'il est très riche pourrait donner lieu à une analyse plus collective des besoins au sein de chaque direction pouvant conduire à rendre obligatoire, en fonction des freins ou des résistances identifiés, à un parcours de formations recommandées au sein d'un bureau, d'une sous-direction ou d'une direction.

Comme cela a déjà été souligné et est également développé dans la partie suivante, l'enjeu du collectif à préserver est primordial. Celui-ci s'entend d'une part à l'échelle de chaque équipe ou d'un ensemble d'équipes et, d'autre part, au niveau de l'administration centrale.

## 2.2. **Faire du management de proximité une priorité**

Au travers des entretiens, la mission a pu constater qu'il pouvait exister autant d'organisations que de collectifs de travail. Dans ce contexte, l'encadrement, en particulier de proximité, est un ensemble d'agents particulièrement touché par les nouvelles organisations du travail. Si un plan managérial a été mis en place en 2019, il gagnerait à s'enrichir des nouvelles organisations nées de la pandémie et à s'inspirer des bonnes pratiques.

### 2.2.1. **L'encadrement à l'épreuve des nouvelles organisations du travail**

#### 2.2.1.1 *Le maintien du collectif, une charge plus forte*

Les savoirs techniques qui fondaient la légitimité de l'encadrant doivent désormais nécessairement s'accompagner de connaissances managériales complexes. Le Conseil économique social et environnemental (CESE) évoque « *une révolution managériale nécessaire* »<sup>32</sup> et pointe également le risque d'effet « village » potentiellement induit par le fait que chacun dans son entité fixe des règles qui lui seraient propres en dehors de toute cohérence au regard des processus de travail.

La période particulière de la pandémie, l'accélération de la transformation des organisations ou encore les attentes sociétales et les effets des évolutions technologiques sur les métiers ont des effets directs sur l'encadrement et tout particulièrement au niveau intermédiaire et de proximité. Alors que le télétravail s'est généralisé avec pour corollaire une dilution du collectif, le manager de proximité en reste le garant (cf. partie 2.1).

Traditionnellement, la régulation collective de la charge de travail se faisait dans un cadre informel et quotidien des équipes. Avec la généralisation du télétravail, le management de proximité suppose de s'inscrire dans des temporalités et des espaces différents. Veiller à la qualité des relations humaines et à la satisfaction des équipes de travailler ensemble n'est plus une évidence et constitue, de fait une charge nouvelle. L'encadrant doit s'adapter à des demandes de modalités de travail plus flexibles. Il doit veiller au potentiel sentiment d'iniquité induit par des organisations plus hétérogènes en fonction de métiers et des activités. Il doit veiller au risque d'isolement, au sentiment d'intensification du travail, en partie lié à une perte du collectif ou encore au décalage entre horaires individuels et collectifs. Ces différentes actions, si elles faisaient partie des missions traditionnelles, ont pris une dimension plus importante en raison d'une contraction du temps de travail collectif qui permettait auparavant une régulation naturelle.

---

<sup>32</sup> Rapport CESE. Le travail en questions – Résolution CESE – juin 2023, avis rendu au sujet de l'articulation entre les temps de vie professionnelle et de vie personnelle, suite à une saisine de la première ministre, Élisabeth Borne en octobre 2024.

Dans ce contexte, le rôle et les missions de l'encadrant, garant de l'atteinte des objectifs sont interrogés. Dans une organisation traditionnellement verticale, la question du contrôle et de la confiance se posent à présent sous de nouvelles formes. Cette approche suppose que les objectifs et les résultats soient appréciés au regard des temps individuel et collectif consacrés.

Tout particulièrement pour le manager de proximité, cette situation pose de façon plus prégnante que par le passé la question des outils de mesure d'atteinte des objectifs, leur élaboration, leur partage et leur communication avec l'ensemble de l'équipe. Là encore le temps, la disponibilité et un savoir-faire managérial constituent des atouts indispensables pour l'encadrant. Or, la mission a constaté que ces outils ne sont pas la norme et surtout que l'encadrement ne dispose pas du temps nécessaire pour y travailler bien qu'il soit conscient de leur importance.

**Recommandation n° 5 :** Constituer une boîte à outils à disposition des encadrants leur permettant de renforcer leur savoir-faire en matière de programmation du travail collectif et individuel et d'évaluation du collectif de travail (SAAM).

#### *2.2.1.2 La transversalité, une approche nécessaire et à penser plus profondément*

Les entretiens ont globalement permis de recueillir un sentiment partagé de complexité de mise en œuvre du travail transversal. En même temps, il est reconnu un important besoin d'horizontalité, de décroisement et de travail « en mode projet ». La tendance à personnaliser ou à s'approprier des activités faisant craindre aux acteurs une dépossession de « son » dossier est revenue lors de plusieurs échanges. Ces mouvements sont assez classiques et propres aux grandes organisations.

Conscientes de ces difficultés, certaines directions ont pris des initiatives. La mission retiendra par exemple, la création d'une mission dédiée à la prospective, la mission d'appui au pilotage (MAP)<sup>33</sup> en janvier 2024, à l'initiative de la DGESIP pour notamment accompagner les projets transversaux. La DGRH a mis en place des groupes transversaux en fonction des métiers pour travailler sur des sujets tels que la relation avec les usagers, le pilotage des données, les tableaux de bord de la RH, la dématérialisation, la communication. Ces groupes ont permis d'alimenter le projet stratégique de la direction et le projet de réorganisation présenté au CSA ministériel de juillet 2024.

La conduite du changement relève de la même logique. Elle a pris une importance particulière à la suite de la pandémie et de la généralisation de nouvelles façons de travailler. Alors que la proximité, l'écoute et le collectif sont essentiels pour amener ses équipes à passer d'une logique à une autre en respectant les sensibilités et les habitudes, l'accompagnement des collaborateurs est un facteur essentiel de changement. Une nouvelle fois, ces tâches pèsent particulièrement sur les managers de proximité.

**Recommandation n° 6 :** Réaliser une évaluation du pôle « mode projet » (PMO) mis en place à la DGESIP afin d'envisager une généralisation au service de l'ensemble des directions du dispositif pour développer les démarches projet de l'administration centrale (DGESIP en lien avec la cellule des consultants).

#### **2.2.2. Un plan managérial pour les cadres intermédiaires lancé dès 2019...**

Un plan managérial pour les cadres intermédiaires en administration centrale est mis en place en 2019 dans le sillage des actions menées par la DGAFP et notamment la publication du guide de l'encadrant de la fonction publique en 2017. La DGAFP a continué à impulser cette dynamique avec l'élaboration, en 2023, d'un plan de qualité managériale des services de l'État pour outiller et accompagner le changement dans les administrations. L'administration centrale des trois ministères n'a pas été directement impliquée dans cette démarche alors que la DGRH y a participé avec comme objectif de le décliner au profit des services déconcentrés.

##### *2.2.2.1 La mise en œuvre du plan managérial en administration centrale*

Au sein du SAAM, le plan managérial est porté depuis 2019 par un chef de projet placé auprès de la sous-directrice des ressources humaines pour l'administration centrale. Il ne dispose pas d'une équipe dédiée mais

---

<sup>33</sup> La MAP est composée d'un pôle mode projet (PMO) composé de trois personnes, sollicité à la demande des porteurs de projet qui sont alors accompagnés (mise à leur disposition des méthodes, des modèles et des outils, aide à leur prise en main, formation des équipes aux techniques de portage de projets).

a intégré depuis le printemps 2024 un pôle d'accompagnement et de développement professionnel consacré à l'ensemble des agents de l'administration centrale associant la cheffe de la mission de conseil en mobilité et parcours professionnels et trois coachs / conseillers mobilité / carrière.

Concernant les encadrants, la stratégie repose sur une approche individuelle : accompagner les cadres de proximité avec une double priorité, d'une part repérer les talents et d'autre part, accompagner les personnes en difficultés. Différentes modalités sont mises en œuvre : entretiens, bilans de carrière, accompagnements managériaux, coaching individuel / d'équipe, médiation, mentorat, stages d'immersion, aides au recrutement). Le SAAM indique que ces entretiens ont permis de désamorcer des conflits ou d'anticiper certaines situations complexes

Des ressources ont été produites et mises en ligne sur Pléiade comme le guide de l'encadrant de 2019.

Un plan de formation spécifique a été mis en place pour les nouveaux chefs de bureau / département et les adjoints. Deux parcours sont proposés dans le cadre de « cycles métiers » : « nouvel encadrant » et « encadrant expérimenté ». Si la mission ne dispose pas du nombre de cadres intermédiaires et de proximité ayant suivi ces formations, 145 modules parmi les sept proposés ont été suivis en 2022 (70 en 2023), tout particulièrement les nouveaux encadrants, le cycle « nouveaux encadrants » représentant 84 % du total.

**Tableau 1 : nombre de cadres intermédiaires ayant suivi une formation proposée par le SAAM en 2022-2023 (administration centrale)**

|                                                         |                                                                                                               | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| <b>Encadrant expérimenté et encadrante expérimentée</b> | Transformations numériques et organisation du travail                                                         | 3    | 4    |
|                                                         | Pratiquer le dialogue social dans la fonction publique                                                        | 5    | 0    |
|                                                         | Conférence « Gérer des ressources humaines aujourd'hui – Quand les évolutions de société interrogent la GRH » | 15   | 30   |
| <b>Nouveau encadrant et nouvelles encadrante</b>        | Mener un entretien professionnel et de formation                                                              | 18   | 10   |
|                                                         | Organisation hybride du travail                                                                               | 78   | 7    |
|                                                         | Dynamiser son équipe et favoriser sa motivation                                                               | 15   | 7    |
|                                                         | Réussir sa prise de fonction managériale                                                                      | 11   | 12   |

Source : SAAM, bureau de la formation

Selon le dernier rapport social unique, en 2022, 130 agents de catégorie A+ soit 42 % (contre 24 % en 2021) ont suivi une formation. Ils sont 809 en catégorie A soit 66 % (contre 55 % en 2021<sup>34</sup>). En 2022, 11 % des formations suivies par l'ensemble des agents étaient consacrées à l'encadrement (13 % en 2021). L'absentéisme des cadres intermédiaires est légèrement plus important que la moyenne des agents ayant suivi une formation soit 9 % pour les cadres contre 11 % en moyenne.

#### 2.2.2.2 Une évaluation avant tout quantitative de la mise en œuvre du plan managérial

Si plusieurs directions ont évoqué l'accompagnement par des consultants internes ou externes, en particulier concernant des dynamiques collectives, ou encore le recours à du coaching d'équipe ou de nouveaux encadrants, le plan managérial n'a pas été cité. Le plan de formation est toutefois reconnu et salué lors des entretiens. Le terme « d'impensé » a été utilisé, là encore, à plusieurs reprises lors des entretiens pour évoquer la culture managériale des encadrants au sein de l'administration centrale.

Le plan managérial a fait l'objet d'une auto-évaluation en 2021 (cf. annexe 10). La plupart des items sont orientés vers une évaluation quantitative et témoigne, selon le SAAM, d'une atteinte importante des objectifs. L'axe 1 « développer et conforter les compétences managériales des cadres et construire une politique de parcours professionnels est mis en œuvre à 82,5 %. L'axe 2 « favoriser la transversalité » est mis en œuvre à 100 %. L'axe 3 « expérimenter de nouvelles pratiques » est à 80 % et l'axe 4 « améliorer la qualité

<sup>34</sup> Rapport social unique – administration centrale 2020-2021 – juin 2024.

de vie de travail » atteint 75 % de mise en œuvre. Sur les 450 agents chargés de fonctions d'encadrement intermédiaire en administration centrale, 170 ont pu bénéficier d'un entretien sur une période de trois ans et concernent, pour la plupart, des chefs de bureaux présents depuis au moins 10 ans. En 2022, sur les 510 cadres intermédiaires, 60 ont été accompagnés soit 11,76 % dans le cadre de la revue permanente. Cette même année, les agents du SAAM (11) ont été les plus nombreux à être accompagnés suivis de ceux de la DGESIP (7) et de la DGESCO (6).

Par ailleurs, la diffusion des ressources et pratiques de la DGAFP semble assez réduite. Ainsi, aucun lien n'existe sur Pléiade vers les ressources les plus récentes de la DGAFP spécifiques aux encadrants telles que la boussole du manager<sup>35</sup> publiées sur leur site en mars 2024 ou encore les outils ou kits produits par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail<sup>36</sup> (ANACT).

Il en est de même des ressources et des formations proposées par l'IH2EF et son plan d'accompagnement managérial qui offre un parcours en ligne de 12 h *via* mentor, accessible à tous et un parcours *in situ*. Alors que ce parcours est ouvert à l'ensemble des ministères, seuls les personnels relevant de l'enseignement scolaire y participent. Cette participation s'avère par ailleurs très restreinte. L'IH2EF précise que seules 10 personnes issues de l'administration centrale ont suivi le module « les fondamentaux du management ». Concernant la formation de professionnalisation (54 h), seul le module « piloter un projet stratégique » a été suivi par un IA-IPR récemment nommé comme chef de bureau en centrale. Aucun inscrit n'est recensé sur les modules « compétences du manager et management collaboratif ». Enfin, la formation de professionnalisation (18 h) a accueilli un seul stagiaire de l'administration centrale concernant le module consacré au dialogue social. Les autres modules (prise de parole en public, manager une équipe, médias sociaux, accompagner les changements) n'ont accueilli aucun membre de la centrale.

La dissonance entre le constat positif issu de cette évaluation et les entretiens menés laisse à penser que l'évaluation gagnerait à se doter d'un volet plus qualitatif passant de la mesure de la mise en œuvre à une analyse des effets sur les organisations. À l'image de l'élaboration du plan managérial, construit avec les directions, une démarche davantage participative, portée conjointement par le SAAM et les directions bénéficiaires permettrait d'affiner les constats. Les évolutions de l'organisation du travail et des besoins des encadrants liés à la gestion du collectif, à la programmation des activités de ce collectif et la mise à disposition d'outils directement mobilisables constituent quelques pistes. Cette approche mériterait de prendre en compte non seulement les encadrants de proximité mais également le collectif de travail, en particulier en l'orientant vers la transversalité. Une ou deux priorités thématiques annuelles pourraient être identifiées afin de concentrer l'action du chef de projet sur la production d'outils directement mobilisables. Enfin, accompagner les encadrants et leurs équipes signifie répondre à leurs besoins. Ces derniers peuvent varier d'une direction à une autre, d'une équipe à l'autre. Se doter d'un diagnostic par direction permettrait de participer de cette adaptation, nécessaire au vu du besoin important constaté et de la charge qui pèse, notamment sur les encadrants de proximité.

**Recommandation n° 7 :** Mettre à jour le plan managérial sur la base d'un diagnostic établi conjointement avec les directions de l'ensemble des ministères et en s'assurant de son appropriation par la chaîne d'encadrement (SAAM).

Aux yeux de la mission, la mise en place début 2024 du pôle d'accompagnement et de développement professionnel qui propose une offre de services diversifiée à destination de l'ensemble des agents et renforce, en intégrant le chef de projet « plan managérial pour les cadres intermédiaires » ne doit pas faire perdre de vue les efforts à consentir pour accompagner l'encadrement intermédiaire et de proximité. Ils sont les acteurs clés dans l'accompagnement au changement et dans l'attractivité des missions et des métiers. La communication sur ce nouveau dispositif mais également la recherche de mutualisations avec l'ensemble des structures ministérielles dédiées à l'encadrement et à la formation doivent être renforcées.

L'élaboration d'un diagnostic global lié à cette stratégie mériterait d'être alimenté de façon régulière par le biais des entretiens annuels. Souvent centrés sur l'atteinte d'objectifs liés aux politiques publiques menées, ces entretiens pourraient être davantage ciblés sur des objectifs managériaux concernant l'encadrement et

<sup>35</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/la-boussole-du-manager-valoriser-les-savoir-etre-professionnels>

<sup>36</sup> Exemple : <https://www.anact.fr/4-choses-savoir-sur-la-charge-de-travail>

tout particulièrement la capacité à amener un collectif vers des objectifs, les moyens nécessaires, les contraintes particulières, les résultats obtenus et l'occasion de reconnaître les bonnes pratiques et l'engagement du manager.

Un laboratoire de recherche appliquée pourrait être sollicité afin d'accompagner cette démarche. À titre d'exemple, la Chaire « transformation des organisations et du travail » de Sciences Po travaille tout particulièrement sur ces questions. L'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) collabore également avec plusieurs universités. L'offre proposée mériterait d'être davantage connue tout comme, les actions menées par la direction interministérielle à la transformation publique (DITP). Enfin, le fonds d'innovation des ressources humaines créés en 2016 par le ministère de la fonction publique vise à soutenir des initiatives innovantes en matière de ressources humaines. Il s'agit à la fois de financements et de partage de bonnes pratiques susceptibles de développer une culture managériale commune.

### **2.2.3. ... qui gagnerait à s'enrichir de nouvelles approches**

Si l'ensemble des dynamiques convergent globalement, la mission a relevé des approches complémentaires au cours des entretiens menés avec d'autres organisations publiques. Elles pourront utilement nourrir les réflexions autour de l'encadrement de proximité.

#### **La comparaison européenne comme source d'inspiration**

Le réseau européen des administrations publiques - EUPAN diffuse par exemple de nombreuses bonnes pratiques européennes et constitue une intéressante source d'inspiration. La DGAFP y représente la France.

#### **Une structure dédiée à l'encadrement**

Au sein de la ville de Paris, qui compte près de 55 000 agents, l'ensemble des questions managériales est géré par une mission « management » d'une quinzaine de personnes uniquement dédiée au management sous toutes ses formes.

#### **Des campus pour les encadrants et une formation obligatoire**

Le ministère de la justice a mis en place un plan de formation obligatoire pour l'administration centrale, centré sur la culture du dialogue et la culture des organisations, en créant un campus managérial.

La ville de Paris a instauré un système de forte incitation à la formation en liant pour l'ensemble des personnels le suivi effectif d'une formation au versement de primes.

L'AP-HP a créé un parcours spécifique pour les médecins dans le cadre d'une école de management des médecins hospitaliers (EMAMH).

Outre le management, la question de l'analyse des risques constituerait également un élément utile compte tenu des défis identifiés.

#### **Des ambassadeurs porteurs de pratiques managériales innovantes**

L'AP-HP, comme la ville de Paris, se sont dotés d'ambassadeurs dans une double perspective. Il s'agit d'abord d'internaliser la formation entre pairs afin de réduire le recours à des consultants et des formateurs externes.

La ville de Paris a développé un important réseau d'ambassadeurs de la formation qui ne sont pas forcément des managers mais des personnels sensibles à certaines approches managériales afin d'accompagner leurs collègues. L'intérêt de cette démarche repose sur un intéressant échange de bons procédés : une formation en coaching par exemple et en retour, l'engagement d'accompagner à son tour ses pairs. Le bénéfice est double : construire une communauté au cœur même de son organisation et apporter une reconnaissance directe mais originale des compétences et de l'engagement au service du collectif. Ce réseau est bénévole et informel.

Il apparaît finalement que les compétences habituellement restreintes à la sphère des ressources humaines deviennent un enjeu pour le collectif et les individus qui le composent. Le manager seul n'est pas considéré comme l'unique source de solutions mais comme celui qui assemble et qui rassemble.

## Favoriser le collectif et son évaluation

Plusieurs acteurs vantent les bénéfices d'une approche collective du management et la nécessité d'une évaluation du collectif en complément d'une évaluation individuelle. Le concept de « permanagement » est ainsi mis en avant par la ville de Paris et le ministère de la justice.

Le ministère de la justice réfléchit à une approche pluriannuelle de l'évaluation individuelle en positionnant cet exercice vers l'avenir et en se donnant la possibilité de faire de la prospective. Ce ministère a mis en place des feuilles de route en fonction des projets stratégiques dans le cadre d'exercices collectifs avec une revue trimestrielle. Cette démarche a pour objectif de favoriser les initiatives au service d'un objectif global et de constituer des écosystèmes riches, se répondant.

Certaines organisations poussent loin cette logique. Ainsi le réseau des villes en transition dont fait partie la ville de Grenoble expérimente un nouveau système de management basé sur l'holocratie ou gouvernance explicite. Dans ce système, le management est horizontal et chacun est autonome et décisionnaire. Cet exemple inspiré du modèle des « entreprises libérées », bien qu'éloigné de l'organisation du travail actuelle en administration centrale, démontre que la question est au cœur des réflexions y compris dans la sphère publique.

Au regard de l'ensemble de ces expériences et de la culture managériale de l'administration centrale des trois ministères, la mission préconise la création d'une structure dédiée à la formation et l'accompagnement des cadres de proximité. Elle pourrait s'appuyer sur l'offre à destination de l'administration centrale et des services déconcentrés. La mutualisation des pratiques, des ressources et des outils entre le SAAM, la DE et l'IH2EF constitue l'un des enjeux de cette structure.

**Recommandation n° 8 :** Créer un « campus des managers » à destination de l'ensemble des cadres issus de l'administration centrale et des services déconcentrés intégrant le cycle de management de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) – Secrétariat général.

### 2.3. Repositionner la fonction ressources humaines de l'administration centrale au sein des trois ministères

Un rapport de l'IGAENR<sup>37</sup> rendu aux ministres en janvier 2019 dressait un état des lieux de la fonction ressources humaines en administration centrale. L'objet de la présente mission sur l'organisation du travail en administration n'avait pas pour objectif de conduire un audit similaire à celui réalisé alors. Néanmoins des liens étroits en GRH et organisation du travail tant du point de vue des acteurs agissant dans ces deux champs qu'au regard des attentes des personnels sont apparus à la mission, lors des entretiens.

L'organisation du travail est un processus dynamique qui orchestre les rapports humains dans le but de réaliser efficacement un ensemble d'activités quotidiennes et de missions tout en veillant à développer un environnement de travail satisfaisant et motivant. On relève que les responsables de ce processus intègrent une partie des attendus qui relèvent classiquement de la fonction ressources humaines. Cette dernière a en effet « *pour mission de faire en sorte d'une part, que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son bon fonctionnement et, d'autre part, que ces personnels soient en mesure de faire de leur mieux pour améliorer la performance de l'organisation tout en bénéficiant de conditions de travail attractives et épanouissantes* »<sup>38</sup>.

En outre, si le choix a été fait par la mission d'aborder ici le positionnement de la fonction RH, c'est également pour rendre compte des actions qualitatives engagées et des pistes d'amélioration qui servent tout à la fois l'objectif d'une organisation du travail efficiente et celui d'une fonction RH davantage reconnue.

#### 2.3.1. Un positionnement singulier de la fonction ressources humaines en administration centrale

Les personnels de l'administration centrale, soit 3 560 agents, sont gérés par une sous-direction de 100 personnes, au sein du service de l'action administrative et des moyens (SAAM) d'environ 400 agents. Cette sous-direction des ressources humaines pour l'administration centrale est désignée par l'acronyme

<sup>37</sup> [Microsoft Word - 2019-002 Rapport RH AC - DEF.docx \(education.fr\)](#)

<sup>38</sup> Définition développée sur le site <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines#>

SAAM-A, appellation couramment utilisée et qui, il convient de le souligner, tente à effacer la dimension « ressources humaines ».

Ses prérogatives définies par l'arrêté fixant l'organisation de l'administration centrale récemment modifié en juin 2024 sont d'« *assurer(r) la gestion des emplois et les actes de gestion collective et individuelle des personnels de l'administration centrale ainsi que leur formation continue, à l'exception des personnels d'encadrement supérieur gérés par la direction de l'encadrement et d'inspection relevant de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche.* »

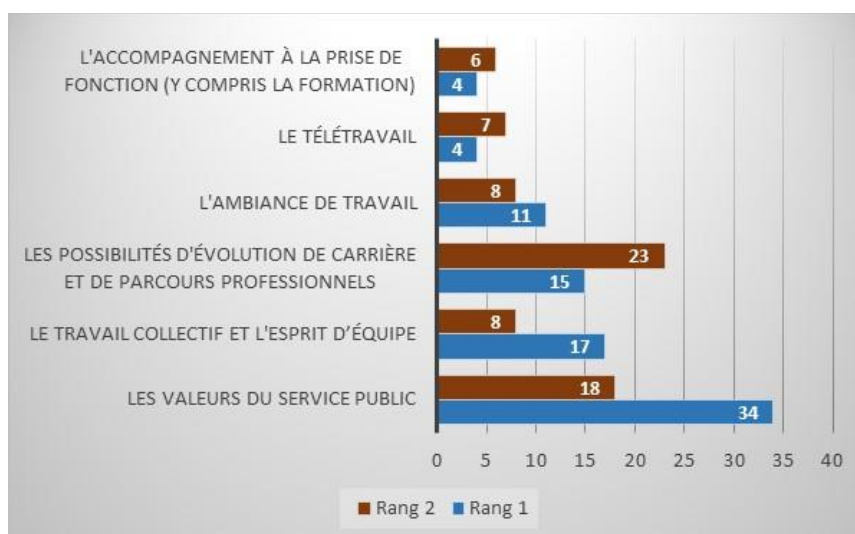
Aux termes du texte d'organisation précité, se dessine une fonction RH qui sur un certain nombre d'aspects s'articule voire s'incarne avec d'autres directions et structures (cf. annexe 8) : la DGRH, la DE, le secrétariat général, le SAAM et les UGARH.

Dans ce contexte, la multiplicité des acteurs ne contribue pas à identifier naturellement un pilote de la fonction RH au niveau de l'administration centrale d'autant qu'il n'existe pas d'instance de dialogue régulier réunissant la DGRH, la DE et le SAAM au-delà de points ponctuels – notamment mentionnés entre ces deux dernières entités ou de réunions entre des équipes de la DGRH et du SAAM. Elle renforce l'impression d'une grande complexité exprimée par les personnes rencontrées par la mission qui, dans un monde du travail qui change, ont des attentes et des aspirations nouvelles. Ces mêmes individus sont tentés de considérer que ceux qui organisent leur travail et sont susceptibles de leur répondre concernant leur carrière, leur salaire, se trouvent en proximité, c'est à dire leur supérieur direct ou la direction au sein de laquelle ils travaillent, et non pas dans un service, quelle que soit sa volonté de proximité, vécu comme plus éloigné et centralisé.

### 2.3.2. Des attentes nouvelles des personnels, « usagers de la fonction RH »

Les agents rencontrés par la mission ont tous témoigné d'une grande motivation à réaliser le mieux possible les activités et missions qui leur sont confiées. Concomitamment, et sans doute de manière peu différente des employés d'autres entreprises, ils aspirent à pouvoir évoluer au moyen de la formation mais aussi des promotions, à trouver dans leur lieu de travail une véritable communauté où les rapports favorisent le bien-être ainsi que l'épanouissement et enfin à parvenir à une conciliation vie professionnelle et personnelle. L'enquête réalisée par la mission auprès des nouveaux recrutés offre sur ces sujets un éclairage intéressant bien que sur un effectif réduit. Ainsi, s'ils devaient faire la promotion auprès de proche pour les inciter à rejoindre un poste ouvert en administration centrale – telle était la question qui leur était posée – le premier critère qu'ils citent est « les valeurs du service public » suivi du « travail collectif et l'esprit d'équipe » puis « des possibilités d'évolution de carrière et de parcours professionnels ».

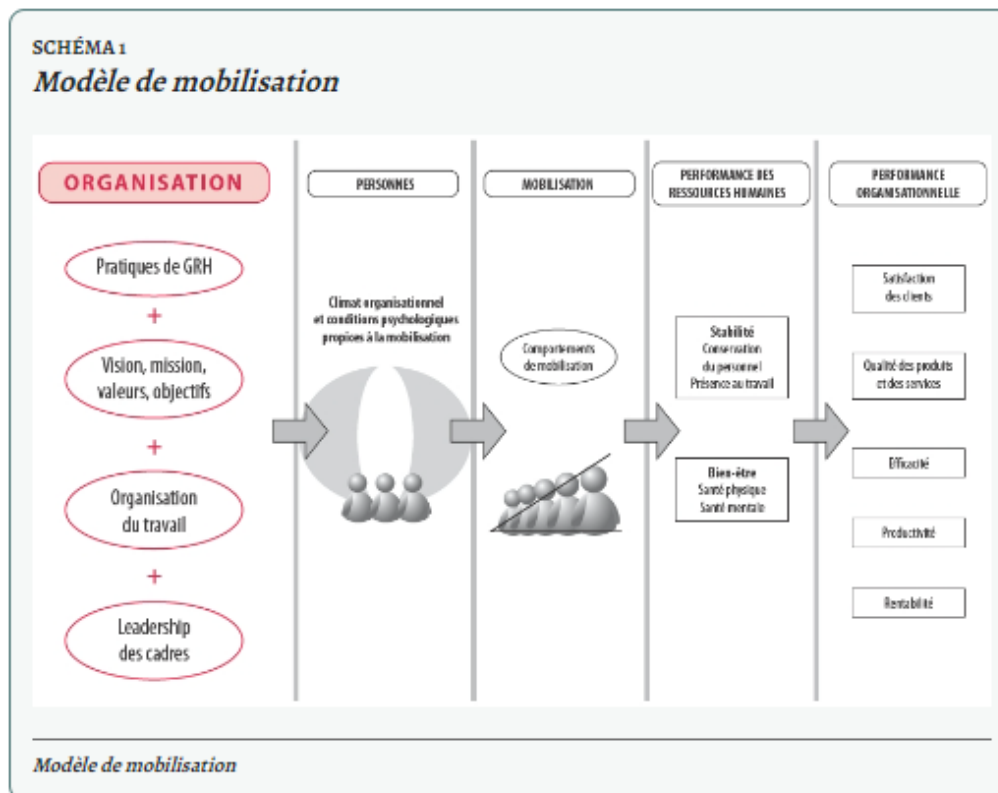
**Graphique n° 6 : Arguments cités en rang 1 et en rang 2 par les nouveaux recrutés interrogés de savoir ce qu'il dirait à un proche pour le motiver à rejoindre un poste en administration centrale**



Source : enquête mission

La mission mesure au travers des entretiens mais aussi des réponses à l'enquête, qu'il s'agisse de titulaires ou de contractuels, la place importante des valeurs qui se déclinent de manière classique autour des valeurs fondamentales de la République française (liberté, égalité, fraternité, laïcité, intérêt général), des valeurs propres à la fonction publique (continuité, engagement, loyauté, neutralité...) ou encore des valeurs de service (qualité et réactivité, relations aux usagers, ...).

À ce titre, le schéma dit « modèle de mobilisation »<sup>39</sup> issu d'un article publié en 2005 est apparu surprenant d'actualité pour chercher à comprendre les mécanismes à l'œuvre. Des chercheurs ont analysé le rôle que peuvent jouer quatre leviers d'actions concourant à l'établissement des conditions psychologiques favorables à la mobilisation dans le travail. Cette étude « *tente de démontrer que les organisations mobilisées sont celles qui ont réussi à susciter une large adhésion à une cause noble et à des valeurs humaines, à se doter de gestionnaires et de leaders fortement transformationnels, à implanter une stratégie de GRH à forte implication et à mettre en place des structures décisionnelles participatives et décentralisées* ».



Source : Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail<sup>40</sup>

D'après cette étude toujours, c'est en agissant sur l'ensemble des leviers (en colonne 1) que la performance des RH et des organisations est la plus forte. La mission fait sienne cette idée que les ressorts à actionner pour agir en profondeur et durablement ne relèvent pas seulement de la RH mais bien d'une action coordonnée de l'ensemble des acteurs.

### 2.3.3. Un renforcement des collaborations inter directions et des projets structurants à prioriser

La mission estime important que le service commun constitué par le SAAM soit mieux reconnu. Il apporte un appui et un service qu'aucune direction d'administration centrale ne serait en mesure de réaliser en matière de paie, d'animation du dialogue social, de partage et de consolidation des données RH et plus globalement de politique de ressources humaines. Dans le même temps, les directions agissent sur des leviers qui ont tout leurs sens en proximité des équipes : renforcement du management, travaux sur les missions, les valeurs, les objectifs, mise en place d'une organisation du travail en lien avec les activités conduites. Elles incarnent l'employeur en proximité des équipes.

<sup>39</sup> <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-69?lang=fr>

<sup>40</sup> Par Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet, pages 69 à 78.

La bonne manière d'envisager le renforcement des collaborations consiste sans doute à formaliser davantage les procédures de gestion RH entre les directions et le SAAM afin de mieux définir les rôles de chacun et d'explicitier les contraintes et les règles. Dans ce domaine, la mission a observé que le besoin par exemple de formalisation de la procédure de recrutement d'un contractuel, décrivant le « qui fait quoi ? » était important tant la fonction recrutement a évolué au cours des dernières années sous l'effet du recours plus fréquent aux contractuels déjà évoqué (cf. partie 3). Une autre façon serait également d'interroger la multiplicité des chantiers engagés, des groupes de travail (GT) pour en faire un bilan partagé avec l'ensemble des directions et pour, concernant les démarches non abouties, décider éventuellement de les abandonner. À ce titre, les représentants des organisations syndicales ont évoqué le foisonnement des GT auxquels elles ont participé.

La mission a eu également à connaître le plan d'action RH porté par le SAAM listant onze chantiers engagés soit une vingtaine de mesures envisagées autour de quatre thématiques :

- 1- le développement de carrière (comportant les questions liées à la gestion des viviers, la gestion des parcours de carrière) ;
- 2- le recrutement (processus de recrutement - relations écoles / universités [pour l'accueil des stagiaires]) ;
- 3- l'attractivité (marque employeur – rémunération - avec un nouveau chantier : « Imaginer les espaces de travail de demain ») ;
- 4- les métiers transverses (filières métiers - encadrement intermédiaire - secrétariats).

Ce plan d'action RH dont l'état d'avancement a été communiqué à la mission<sup>41</sup> mérite de faire l'objet d'une réflexion partagée avec les directions afin qu'il ait davantage d'écho au sein de l'administration centrale à l'heure où la question de l'attractivité est prégnante face à un nombre de départ croissant (980 départs toutes modalités et statuts confondus en 2022 contre 828 en 2021 - Source RSU).

À la nécessité de repenser l'organisation du travail à l'aune du management de proximité et d'un repositionnement de la fonction RH au sein de l'administration centrale fait pendant le sujet récurrent de l'attractivité, entendue comme la capacité à faire venir et à fidéliser au sein de l'administration des collaborateurs compétents, motivés et convaincus de vouloir y rester. En effet, une organisation efficace suppose, au-delà de la structuration de son activité, de disposer d'agents et collaborateurs ayant un engagement durable. Le risque est grand sinon de générer de la discontinuité et une relative inefficacité.

### 3. S'emparer des enjeux liés à l'attractivité des métiers

Grâce à la diversité des métiers proposés, la fonction publique est accessible à des profils variés. Pourtant, malgré un intérêt non démenti pour les politiques publiques, l'attractivité des concours et des métiers s'érode. Le rapport annuel 2022 sur l'état de la fonction publique note une baisse du nombre de candidats aux concours depuis le milieu des années 1990, « *le nombre moyen de candidats pour un poste offert étant passé de 16 en 1997 à six aujourd'hui* ». Ce recul touche la plupart des concours des trois versants de la fonction publique ; dans la fonction publique de l'État, le nombre de candidats inscrits aux concours externes a baissé de 22 % entre 2021 et 2022 et seul un candidat sur deux se présente aux épreuves. Il en résulte un nombre croissant de postes non pourvus (15 % en 2022) et une baisse de la sélectivité. Cette dernière, qui s'établit à un admis pour cinq présents, est en baisse continue depuis 2010 et a même été divisée par deux depuis 2007<sup>42</sup>. Dans un avis rendu le 11 décembre 2018, le CES faisait déjà état d'une relative dévalorisation des métiers de la fonction publique chez les jeunes diplômés qui pourrait expliquer la baisse du nombre de candidats<sup>43</sup>. Un rapport du Sénat soutient cette analyse en soulignant des modalités d'accès complexes, de mauvaises conditions de travail mais aussi des salaires et des perspectives de carrière moins attractifs que dans le secteur privé<sup>44</sup>. Dans le cadre de la concertation relative à l'attractivité des métiers et des concours de la fonction publique, la DGAFP a proposé un plan pour moderniser l'organisation des concours<sup>45</sup>.

<sup>41</sup> Six actions sont dites initiées, quatre en cours, quatre en phase de finalisation et cinq non commencées.

<sup>42</sup> <https://www.vie-publique.fr/eclairage/272337-fonction-publique-les-difficultes-de-recrutement-par-concours>

<sup>43</sup> <https://www.lecese.fr/travaux-publies/levolution-des-metiers-de-la-fonction-publique>

<sup>44</sup> Projet de loi de finances pour 2023 : Fonction publique : [https://www.senat.fr/rap/a22-121-5/a22-121-5\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/a22-121-5/a22-121-5_mono.html)

<sup>45</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/renforcer-lattractivite-de-la-fonction-publique>

Le recours aux agents sous contrat, encouragé par la loi de transformation de la fonction publique<sup>46</sup>, rencontre les mêmes difficultés de recrutement dans des secteurs où, par définition, l'administration ne trouve pas de candidats titulaires (numérique, communication, droit notamment) ; les ministères entrent alors en concurrence avec des recruteurs du secteur privé plus réactifs et plus offrants tant en termes de salaires que de conditions de travail. La mission a pu constater lors de ses entretiens à quel point ce manque de réactivité pouvait rendre complexe le recrutement de nombreux contractuels, y compris à des niveaux hiérarchiques élevés. En 2023, la Cour des comptes dresse d'ailleurs un bilan mitigé de la loi de transformation en soulignant notamment que le potentiel de recrutement sur contrat n'est pas pleinement exploité<sup>47</sup>.

Dans ce contexte, les directions des ministères rencontrées par la mission apparaissent comme ayant des atouts à faire valoir en veillant à être attentives aux aspirations des candidats potentiels et à développer des démarches et des procédures adaptées. Chercher à pallier les problèmes d'attractivité apparaît comme un objectif prioritaire en ce qu'il permet d'organiser le travail de tous les acteurs dans les meilleures conditions possibles et dans la durée.

### **3.1. Des atouts pour les MENJ, MESR et MSJOP... mais avec des situations contrastées**

#### **3.1.1. Les MENJ, MESR et MSJOP bénéficient d'atouts importants en matière d'attractivité...**

Les interlocuteurs de la mission ont confirmé l'intérêt des candidats pour la fonction publique et, plus particulièrement pour les MENJ, MESR et MSJOP : la plupart des candidats cherchent un métier qui a du sens, dont ils comprennent les enjeux de terrain, et qui leur permet de servir des politiques publiques aux forts enjeux sociaux. L'importance de contribuer aux politiques publiques éducatives reste un élément de motivation et, même lorsque le vivier est étroit, des talents sont attirés car ils souhaitent vraiment rentrer dans le service public. Ceci est confirmé par les résultats du questionnaire adressés aux nouveaux recrutés (cf. annexe 6 - partie « arguments en faveur d'un travail en administration centrale »).

À cet égard, les ministères étudiés disposent d'atouts majeurs en termes d'attractivité, atouts dont sont bien conscients les recruteurs. Ainsi, les politiques éducatives, universitaires et de jeunesse et la recherche, qui allient enjeux sociaux et visibilité médiatique bénéficient d'une image positive ; la direction des sports peut compter sur l'image positive, renforcée par le succès de l'organisation des jeux olympiques et paralympiques en France et la direction des relations européennes et internationales et de la coopération peut recruter, comme la DJEPVA, des candidats ayant, pour certains, bénéficié des programmes Erasmus et motivés par des enjeux européens et internationaux auxquels sont probablement plus sensibles les nouvelles générations.

#### **3.1.2. ... mais souffrent d'un déficit de réputation à tous les niveaux**

En dehors du cas particulier que représentent les emplois fonctionnels et les profils « maison », il existe un déficit d'attractivité récurrent des ministères étudiés. Ainsi, les lauréats de l'institut national du service public (INSP), et cela était également vrai pour ceux de l'école nationale d'administration (ENA), ne choisissent pas facilement le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, alors qu'il s'agit du premier budget de l'État et d'une des principales politiques publiques de la Nation.

Par ailleurs, au sein même des ministères, l'attractivité est inégale. Il devient difficile de recruter sur certaines fonctions pour lesquelles sont de plus en plus recherchés des experts hautement qualifiés. Au premier titre, et il s'agit d'un constat récurrent, y compris en dehors des ministères, le recrutement dans les domaines du numérique et de l'informatique devient un défi. De même, les postes des domaines de la communication, des finances ou du droit peinent à attirer des candidats qualifiés. L'ensemble de ces secteurs se caractérisent, dans un premier temps, par des exigences de spécialisation et de qualification très élevées. À cet égard, et en comparaison d'autres politiques sociales, les secteurs couverts par les ministères qui intéressent la mission, ne bénéficient probablement pas assez, en amont de formations spécifiques et/ou de spécialité consacrées, par exemple, au droit ou aux financements de l'éducation. À l'opposé, le caractère souvent général des postes administratifs proposés nuit à leur lisibilité et à leur identification comme fonction permettant d'acquérir de nouvelles compétences valorisables. Les responsabilités d'encadrement,

<sup>46</sup> Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

<sup>47</sup> <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-loi-de-transformation-de-la-fonction-publique-bilan-detape>

notamment, ne semblent plus suffisantes pour motiver des candidats venus de l'extérieur qui ne sont pas forcément intéressés par les enjeux managériaux, voire s'en méfient, surtout si aucun accompagnement n'est proposé au moment de la prise de poste.

Tous ces domaines ont en commun d'être au cœur des grands enjeux du monde contemporain et font dès lors l'objet d'une concurrence entre les administrations et le secteur privé, mais également entre les institutions et opérateurs du secteur public, voire entre les ministères eux-mêmes. Il a été difficile à la mission d'identifier une suite d'exemples suffisamment significatifs sur la compétition interministérielle, mais tous les entretiens ont confirmé qu'une candidature de qualité pouvait être perdue si la rémunération n'était pas à la hauteur, si les informations financières tardaient à être transmises ou si les conditions de travail, y compris de télétravail, n'étaient pas satisfaisantes.

### **3.1.3. La marque employeur reste à imposer**

#### *3.1.3.1 Un consensus au sein des ministères pour construire une marque employeur forte...*

Compte-tenu de la transformation profonde du service public, qui conduit à de grands défis en matière de ressources humaines (spécialisation des métiers, besoins de nouvelles compétences, etc.), en particulier dans un contexte de forte concurrence avec le secteur privé, il existe désormais un consensus au sein des directions générales, directions et services étudiés sur l'importance de construire une marque employeur forte, réel atout pour l'attractivité, la fidélisation, l'engagement et la motivation des personnels.

Indissociable de la marque institutionnelle, la marque employeur est le signe qui porte l'ensemble des caractéristiques de l'image d'une organisation auprès de ses collaborateurs actuels et potentiels. Pour les entités publiques, cette image doit tout particulièrement être génératrice de fierté et mobiliser en donnant du sens. Elle se construit sur des leviers tels que la finalité de la mission, les valeurs et objectifs communs, la qualité et l'efficacité du service public, la richesse des parcours professionnels et le développement des compétences, un environnement de travail stimulant... Les résultats de l'enquête auprès des nouveaux recrutés déjà citée plaident notamment pour la valorisation du sens du service public (cf. graphique n° 6 : Arguments cités en rang 1 et en rang 2 par les nouveaux recrutés interrogés de savoir ce qu'il dirait à un proche pour le motiver à rejoindre un poste en AC).

Plusieurs directions des ministères étudiés ont pris l'initiative d'une marque employeur. La DGRH des ministères en a également fait un des axes de son projet stratégique<sup>48</sup> et a développé une marque employeur « éducation nationale, jeunesse ». La DJEPVA et la DS par exemple ont également entrepris de renforcer leur attractivité en misant sur l'image positive des missions conduites. La DNE, dont les recrutements se font dans un vivier très concurrentiel, a complété son action sur les salaires (recours à un référentiel spécifique, cf. infra) par une communication renforcée sur la marque employeur des ministères.

#### *3.1.3.2 ... mais des contradictions qui semblent affecter son plein déploiement*

Pourtant, la marque employeur des ministères peine à s'imposer alors que, notamment dans le secteur du numérique, la marque employeur de l'État est, elle, reconnue<sup>49</sup>. La multiplicité des initiatives au sein des ministères, alors que chaque politique publique est porteuse de ses propres enjeux n'a pas contribué à l'émergence d'une marque employeur globale à l'échelle des trois ministères observés par la mission.

Par ailleurs, la marque employeur « éducation » est souvent associée au recrutement des enseignants<sup>50</sup> et à une image dégradée alors qu'une marque employeur spécifique pour l'administration centrale a des difficultés à émerger face à des rectorats ou à des directions qui souhaitent mettre en avant leurs points forts sans s'intégrer à un modèle unique. Des arbitrages sur ces sujets sont en cours, le sujet étant à l'agenda du

---

<sup>48</sup> Accompagner les métiers de la transmission et du savoir, projet stratégique de la DGRH 2024-2026, objectif 5 « Fidéliser et attirer de nouveaux talents au sein de la DGRH et développer notre marque employeur ».

<sup>49</sup> Élaborée suite à un travail interministériel, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a développé une première « marque employeur » des services publics avec pour objectif d'attirer à nouveau des candidats vers les métiers de la fonction publique, porteurs de sens et d'engagement, voir : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/renforcer-lattractivite-de-la-fonction-publique/choisirleservicepublicgouvfr-la-marque-employeur-des-services-publics>

<sup>50</sup> À ce titre on peut faire référence au site : <https://www.devenirenseignant.gouv.fr/>

secrétariat général alors qu’au sein du plan d’actions RH (cf. partie 2.2.3) le chantier « attractivité »<sup>51</sup> a été présenté comme « non commencé ».

À ce stade, il semble important à la mission de rappeler que le développement, dans le cadre des dispositifs prévus pour l’ensemble de la fonction publique, d’une marque employeur pour l’administration centrale des ministères, doit être une priorité. À cette fin, un travail conjoint au niveau du secrétariat général devrait être mené pour permettre de définir l’ensemble des atouts que représente l’administration centrale des ministères et en améliorer l’image, en misant notamment sur :

- le développement personnel au service de politiques publiques diverses et porteuses de sens ;
- la variété des parcours et la diversité des métiers ;
- l’ensemble des avantages dont est porteuse une administration d’un grand professionnalisme en termes d’acquisition de compétences et de formation ainsi que les possibilités d’ouverture et d’acculturation aux grands enjeux administratifs de l’État dans les domaines du budget, du droit ou des ressources humaines entre autres ;
- les niveaux de rémunération ;
- la proximité avec les centres décisionnels et politiques ;
- l’ensemble des avantages en matière de conditions de travail, ...

La mission a pu mesurer à quel point les avis de la DELCOM pouvaient être, sur ces sujets, particulièrement précieux et considère qu’elle pourrait jouer un rôle moteur sur l’ensemble de ce dossier.

À titre de comparaison, au ministère de la justice, qui souffre également d’un déficit d’image, la direction de la communication (DICOM) est sur les réseaux sociaux pour porter des messages positifs sur ses évolutions récentes portés par des ambassadeurs et, à ce stade, les résultats sont considérés comme concluants.

## **3.2. Mieux prendre en compte les aspirations des candidats**

### **3.2.1. Les nouvelles aspirations des candidats**

Il est apparu à la mission qu’au-delà des propositions prévues dans le cadre administratif bien défini du recrutement de nouvelles priorités apparaissaient dans les aspirations des candidats. Ces aspirations ne sont pas nouvelles et font régulièrement l’objet d’enquêtes.

Il ressort de l’un de ces derniers baromètres, présenté le 29 février 2024<sup>52</sup>, que le premier critère retenu, pour qu’un emploi satisfasse les jeunes, est le salaire proposé (44 % des réponses), devant l’ambiance de travail (33 %) ou l’intérêt porté par l’entreprise pour ses salariés (16 %). En outre, plus que la quête de sens, c’est la quête de bien-être qui est recherchée. Ainsi, 43 % des jeunes recherchent un emploi compatible avec leur vie personnelle (contre 37 % il y a à peine un an), alors que seuls 23 % d’entre eux estiment que le fait de se sentir utile pour la société est primordial. Entre 2022 et 2023, l’importance du salaire sur le bien-être au travail a augmenté de 8 points.

Par ailleurs, 80 % des jeunes actifs se déclarent satisfaits de leur emploi actuel. Le niveau d’autonomie, l’ambiance au travail et les relations avec leur manager direct sont les principaux facteurs de satisfaction. Ils sont paradoxalement 53 % à envisager un changement dans leur carrière à l’issue de leur première expérience professionnelle.

---

<sup>51</sup> Deux actions étaient envisagées au titre de ce chantier : a. Renforcer l’attractivité de l’administration centrale et permettre de répondre aux besoins de recrutement en mettant en valeur la Marque Employeur à travers la création d’une page internet dédiée, au sein du site des ministères (présentant notamment les actions RH mises en place et les modalités de travail au sein de l’AC, des parcours de carrière, un guide candidat, ...) et b. Fidéliser les agents à moyen / long terme, en réalisant un suivi des anciens ayant quitté la direction, l’administration centrale voire le ministère, sur le modèle des réseaux alumni pouvant exister pour les anciens ENA ou IRA, à travers un groupe LinkedIn notamment.

<sup>52</sup> Réalisée en octobre 2023, par l’ISC en partenariat avec BVA Xsight, l’enquête a été adressée à 1 110 jeunes et 532 actifs âgés de 18 à 24 ans et les interroge sur leur idéal de travail, leur insertion professionnelle et la manière dont ils perçoivent l’égalité femmes - hommes dans le monde du travail ; repris dans l’AEF : <https://www.aefinfo.fr/depeche/708311-barometre-du-bonheur-au-travail-44-des-jeunes-considerent-leur-job-de-reve-en-fonction-du-salaire-isc>

Il s'agit là d'un sujet de réflexion essentiel dans la fonction publique qui recrute principalement par la voie de concours et présente ensuite souvent, comme un avantage décisif, le déroulement d'une carrière par étape et un engagement sur plus de quarante ans.

Dans cet esprit, la mission encourage les initiatives visant à appréhender les enjeux de l'attractivité par le suivi d'une cohorte de jeunes recrutés avec l'idée d'analyser les effets générationnels sur la relation au travail.

**Recommandation n° 9 :** Suivre une cohorte de jeunes recrutés pour analyser les effets générationnels sur la relation au travail (SG-SAAM).

### 3.2.2. Valoriser les conditions de travail, avant et pendant le recrutement...

Travailler à une marque employeur, c'est donc également mener une réflexion stratégique plaçant au centre l'agent / le candidat en vue d'établir des objectifs et un discours partagés, pour une identité lisible et distinctive s'adressant directement à ses aspirations.

**Partager le sens des missions :** compte-tenu de l'image positive dont bénéficient les politiques publiques mises en œuvre au sein des ministères étudiés, il est important de souligner le sens de la mission qui est confiée, les valeurs attachées et les publics concernés – les enfants, les jeunes, ... – ainsi que l'ensemble des activités concourant à préparer l'avenir du pays : travailler dans le domaine des sports, de l'éducation, de l'enseignement supérieur ou de la recherche peut être une finalité motivante. Le « sens » du travail est essentiel et renvoie, comme déjà évoqué, à l'ensemble des visions, missions, valeurs et objectifs d'une organisation du travail réunissant des individus mobilisés.

**La nécessité de bien penser le collectif :** les contraintes liées à la mise en place du télétravail ont conduit la plupart des directions générales, directions et services des ministères étudiés à veiller à la qualité de l'accueil et à prévoir des dispositifs spécifiques pour les nouveaux agents. Plus généralement les initiatives de type « mentorat » ou « poissons pilotes » devraient être généralisées<sup>53</sup> avec pour objectif de mener une stratégie descendante afin d'accompagner les candidats, notamment dans tous les aspects de leur environnement professionnel, et de leur donner les clés pour réussir leur venue. L'instauration de temps de travail commun ou de séminaires d'équipes doit permettre de renforcer la cohésion interne.

**Moderniser l'image du travail :** il faut également mettre en avant, dès l'offre d'emploi (cf. partie 3.2.6), la stabilité des projets et de l'emploi et l'agilité des modes de travail, qui peut aussi constituer un élément d'attractivité. Il s'agit de mettre en avant les projets, leur conduite et montrer que la structure d'accueil ne fonctionne pas sur un mode uniquement autoritaire ou administratif et qu'il s'agit bien d'un travail collectif pour lequel on est suivi, accompagné et formé.

**Mieux prendre en compte les demandes des agents s'agissant du cadre de travail :** enfin, trop souvent les modifications de l'espace de travail ne résultent pas de celle du travail ; il faut donc poursuivre les démarches mises en place dans le cadre du projet de déménagement et systématiquement associer les agents.

### 3.2.3. ... puis après le recrutement pour fidéliser les agents : conserver et développer leurs compétences

**Rédiger un vadémécum de l'emploi des contractuels :** la volonté de fidéliser des agents contractuels formés conduit déjà certaines structures à adopter des mesures d'urgence. S'agissant de métiers en tension, la DELCOM transforme en contrat à durée indéterminée (CDI) directement sans attendre le délai des six ans (possibilité également envisagée à la DGRI) et a recours aussi, parfois, à des revalorisations triennales. De mêmes initiatives se développent dans certains services ou département structurés par la mise en œuvre d'un projet spécifique et où les recrutements par voie de contrat sont majoritaires (le département chargé du déploiement de « Mon master » par exemple à la DGESIP).

**Accompagner et former les agents :** le ressort de la qualité du plan de formation est essentiel et est une condition pour, notamment, conserver les profils experts et valoriser des parcours, y compris hors responsabilités d'encadrement. S'agissant des contractuels, et comme cela est mis en œuvre avec succès à

---

<sup>53</sup> À ce titre les réponses à l'enquête à laquelle ont répondu des agents recrutés récemment, montre que seulement 58 % des 92 répondants déclarent avoir bénéficié d'un accompagnement de type mentorat ou tutorat.

la DAI, accompagner les agents pour leur permettre de préparer des concours auxquels ils aspirent est une bonne pratique qui pourrait être généralisée.

**Moderniser les modes managériaux** : une attention particulière doit être portée aux emplois impliquant des compétences de management. L'évolution récente des exigences dans ce domaine (cf. partie 2.2) rend nécessaire la valorisation, comme élément d'attractivité, des formations et accompagnements prévus notamment lors de la prise de fonction. De même, les innovations managériales et les modes de fonctionnement perçus comme non technocratiques sont les plus considérés.

À titre de comparaison, au sein de l'administration de la ville de Paris, l'attention portée au soutien aux managers par la mobilisation de coaches internes et externes déjà évoquée plus haut et considérée comme un succès, est un axe prioritaire en vue de la fidélisation des agents (y compris titulaires), de même que le renforcement de formation par le développement d'un réseau « d'ambassadeurs de la formation ». Ce type d'initiatives est, sous l'angle de l'attractivité, doublement positive dans le sens où elle offre un soutien adapté aux managers de proximité et renvoie également l'image d'une administration réactive, innovante et centrée sur les besoins de l'agent.

### *3.2.3.1 Le télétravail : un élément d'attractivité désormais bien installé*

En complément des analyses déjà exposées plus haut, il est important de rappeler que la possibilité de télétravailler, y compris dès la prise de poste, est devenue un passage obligé des entretiens de recrutement et nombreux sont les candidats qui en font l'une de leurs priorités, tout en étant plutôt défavorables au flex-office. Les directions générales, les directions et les services étudiés ont adopté, à cet égard, des positions qui varient selon les dispositions prévues en interne (télétravail dès le recrutement, ou après une période de permettant d'assurer l'intégration dans l'équipe et l'évaluation de l'autonomie de l'agent) ; dans certaines occasions, le troisième jour de télétravail est devenu un atout. À cet égard, il peut parfois exister une incompréhension entre les personnes chargées du recrutement, qui ont tendance à garder cet argument pour une négociation à venir et les candidats pour lesquels il s'agit d'un préalable. Quelles que soient les options choisies, il est important que ces dernières figurent de manière bien visible dans les offres d'emploi.

À titre de comparaison, et pour renforcer son attractivité, notamment auprès des plus jeunes, la Commission européenne met en avant son « package flexibilité » associant télétravail et « flexitime »<sup>54</sup> assumant ainsi pleinement de répondre aux exigences de candidats qui souhaitent souvent plus d'indépendance et moins d'interaction avec les autres.

### *3.2.3.2 La localisation : un enjeu d'attractivité à ne pas négliger*

Bien que la mission n'ait pas analysé les enjeux liés aux projets de déménagement en cours, la question du lieu de travail est apparue comme un élément d'attractivité qu'il ne fallait pas négliger. Même la Commission européenne, qui ne souffre pas de problèmes d'attractivité en dehors des métiers du numérique, peine à recruter sur certains sites, à Luxembourg notamment. Compte tenu des contraintes de la région parisienne, tant en termes de transports que de logement, le choix des candidats peut être fortement influencé par la localisation.

Ainsi plusieurs directions, notamment la DJEPVA, ont regretté d'avoir des difficultés à mobiliser le vivier des directions territoriales, pourtant riche, formé et doté d'une connaissance fine et précieuse des territoires. Les conditions de rémunération, la complexité des métiers, la pression réputée être celle de l'administration centrale et une certaine désaffection pour le management dans un univers qu'ils connaissent peut contribuer à décourager certaines candidatures. L'éparpillement des sites de travail des ministères est également vécu comme un obstacle aux collaborations, surtout si certaines directions ont le sentiment d'être marginalisées.

À l'inverse, le regroupement de plusieurs sites présente un intérêt majeur pour une direction comme la DNE, actuellement répartie en deux sites. Dans ce cadre, le temps passé au bureau doit être celui le plus utile à

---

<sup>54</sup> Le flexitime est un aménagement du temps de travail qui permet aux agents de la Commission européenne d'organiser leur journée de manière flexible : ils peuvent choisir quand commencer et terminer leur journée de travail, tout en ayant obligation d'être disponible au moment des « core times » (10 h - 12 h puis 14 h - 16 h 30, en général) afin de permettre les temps d'échanges, de concertation et de réunion avec le reste de l'équipe.

l'approche collective. Des locaux plus modernes représentent une opportunité dans la constitution d'une « identité de travail ».

#### 3.2.4. Un système de rémunération jugé peu flexible

Le montant de la rémunération est également un enjeu d'attractivité et, s'il n'était pas dans l'objet de la mission de comparer les rémunérations de l'ensemble des ministères, il semblerait utile de s'assurer que les grilles du service de contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM) des ministères étudiés est comparable à celle des autres ministères s'agissant notamment des emplois généralistes (jeunes diplômés de niveau master sans expérience).

Ces enjeux deviennent cruciaux concernant les expertises les plus recherchées et les plus rares souvent recrutées dans le cadre de contrats et plus difficiles à fidéliser. Sur ce point, plusieurs directions et services étudiés doivent relever les mêmes défis mais ont cherché des solutions en ordre dispersé. Ainsi, la DNE, dont les recrutements se font dans un vivier très concurrentiel, a recours, dans la limite de l'enveloppe budgétaire autorisée, au référentiel de rémunération établie par la direction interministérielle du numérique (DINUM)<sup>55</sup> pour retenir les meilleures candidatures, principalement contractuelles.

La DEPP, concurrencée sur le marché des statisticiens par l'INSEE, la DARES ou la DRESS, peut également s'appuyer sur cette grille pour les « *data scientists* ». Elle a, par ailleurs obtenu, au terme d'un travail conjoint avec le SAAM, une revalorisation significative (jusqu'à 30 %) sur ce type d'emploi et d'autres démarches sont en cours pour une revalorisation d'ensemble.

La DELCOM souhaiterait pouvoir se rapprocher de ces modèles même si les interlocuteurs de la mission ont reconnu qu'avec un indice majoré de 550, les contractuels juniors sont globalement recrutés dans les fourchettes des autres secteurs, y compris du privé. Les incitations et les revalorisations financières sont difficiles s'agissant des contractuels, le recours à des primes exceptionnelles, rares par définition, compensant en partie seulement cette difficulté.

La DAJ, qui recrute de plus en plus des experts<sup>56</sup>, et quasiment plus aucun agent avec des profils polyvalents de type « attaché », plaide, elle aussi, pour une grille *ad hoc* assortie de ligne directrice de gestion.

La diversité des démarches conduites y compris celle mentionnée par le SAAM dans son plan d'action RH<sup>57</sup>, visant pourtant toutes au même objectif, inviterait à envisager une initiative d'ensemble en vue de la construction de grilles métiers. Cette démarche permettrait également d'affiner les profils dits « généralistes » qui pourrait utilement s'appuyer sur les travaux conduits dans la cadre du projet de gestion prévisionnelle, des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) engagés depuis 2021<sup>58</sup>.

#### 3.2.5. Les fiches de poste publiées doivent être modernisées

**Moderniser les fiches de postes publiées** : de la consultation par la mission de fiches de poste rédigées pour les emplois des directions générales, les directions et les services étudiés, outre les données financières traitées plus haut, il ressort souvent un manque significatif d'informations relatives aux fonctions qui vont être exercées par l'agent. Rédigées par l'administration comme des fiches de poste à usage administratif, elles comportent peu d'informations sur les conditions de travail, les mesures d'accompagnement et le type de métier exercé, point stratégique lorsqu'il s'agit de fonctions administratives polyvalentes.

---

<sup>55</sup> Établi une première fois en 2019, le référentiel de rémunération des 55 métiers de la filière numérique est applicable à l'ensemble des administrations d'État ; ce référentiel définit des valeurs de salaires sur l'ensemble des métiers de la filière numérique, y compris les « *data scientists* », avec des fourchettes basses et hautes, en fonction du métier et de l'expérience de chaque candidat ou agent déjà en place. Chaque fourchette haute est également un seuil en dessous duquel le contrôle budgétaire n'est plus nécessaire et la procédure ainsi simplifiée dans le cadre du recrutement et du renouvellement d'agents contractuels.

<sup>56</sup> Les exigences et les contraintes qui en découlent, sont les mêmes dans les bureaux à dominante juridique de la DGRH.

<sup>57</sup> Action du plan RH dite initiée : « *a. Réaliser un travail de réexamen du référentiel des contractuels avec le CBCM (hors DINSIC). La future grille pourrait intégrer une logique de valorisation de la rémunération pour certains métiers / compétences rares et/ou vis-à-vis de personnes expérimentées (en réduisant notamment la granularité d'années d'expériences de la grille, qui est actuellement de 5 années)* ».

<sup>58</sup> Démarche GPEEC pilotée par le SAAM de manière expérimentale en 2021 avec trois directions pilotes, DAJ, DGESCO, DGESIP (DAJ) puis en 2022 avec la DEPP et la DNE.

La DELCOM, par exemple, a pris conscience récemment que c'était bien une offre d'emploi qu'il fallait publier. Elle doit l'être dans une forme modernisée et attractive. Elle n'est pas la fiche de poste qui, elle, vient après, avec son ensemble de détails administratifs, souvent compréhensibles seulement par des agents déjà en poste. L'offre d'emploi est, à bien des égards, le reflet de l'administration qui la publie. Les recrutements se développant dans des secteurs concurrentiels, il faut donc offrir des conditions meilleures que les autres employeurs et valoriser, dès l'offre d'emploi, les atouts du cadre et des conditions de travail (cf. supra).

**Afficher les informations financières dès la publication de l'offre :** il s'agit là d'une constante de quasiment tous les entretiens menés par la mission. L'absence d'indications financières sur les fiches de poste et le délai mis par la structure qui recrute à donner au candidat pressenti une indication sur sa rémunération future est un obstacle à l'attractivité des directions générales, directions et services concernés. Les délais déclarés lors des entretiens vont de quelques semaines jusqu'à neuf mois dans le cas de certains contractuels ; la mission note qu'il existe un consensus fort sur le fait que ces délais constituent un handicap majeur au bon déroulement du recrutement. La DNE estime ainsi, par exemple, qu'elle a, faute d'avoir pu donner une information validée sur la rémunération, « lâché » une vingtaine de candidats. La DAJ rapporte l'expérience d'une fiche financière pour un recrutement qui est passée par huit niveaux de validation alors que la proposition était dans la grille. Une autre direction a souligné sa surprise après avoir découvert que l'argumentaire qu'elle avait rédigé ne faisait pas partie du dossier transmis au CBCM.

Globalement, la réponse à l'enquête adressée aux nouveaux recrutés, 96 y ayant répondu dont 83 % de fonctionnaires ou stagiaires, illustre une grande variété de situations comme le montre les réponses des nouveaux recrutés interrogés par questionnaire (cf. annexe 6). Bien que sur un effectif restreint, ces observations permettent de relativiser la question des délais, 60 % des recrutements apparaissant, sur cet échantillon, avoir été réalisés dans un délai d'un à trois mois, et de considérer que ce qu'appelle de leurs vœux les directions qui recrutent vise prioritairement une clarification des procédures notamment quand il s'agit du recrutement d'un contractuel.

La mission plaide, dans le respect des prérogatives du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) pour que les délais d'information soient raccourcis voire que les données financières soient inscrites dans la fiche de poste publiée suivant des modalités à définir (fourchettes indiciaires ou de rémunération, cotation indemnitaire de la fonction...).

**Diversifier les moyens de communication des offres :** s'agissant de la publication des appels à candidatures, il apparaît également que les moyens traditionnels ne sont plus suffisants ; quasiment toutes les directions générales, directions et services étudiés ont désormais, certes à des degrés divers, développé leurs propres moyens de prospecter auprès de leurs viviers spécifiques avec notamment l'utilisation de LinkedIn (création de job slots...) ou de *jobteaser*<sup>59</sup> (DGRI), considérés comme des outils particulièrement efficaces.

À titre de comparaison, pour renforcer l'attractivité des emplois, la ville de Paris communique beaucoup, selon une logique comparable à celle des influenceurs sur la diversité des métiers, les atouts de la ville, l'université des métiers, le cadre déontologique (l'égalité femmes / hommes, le traitement des enjeux LGBTQ+...). Cette communication est renforcée aux moments clefs de l'animation des viviers (sorties d'école, inscriptions aux concours...). Au final, le développement de la marque employeur fonctionne bien même si certains secteurs y sont moins sensibles<sup>60</sup>.

**Recommandation n° 10 :** Pour renforcer l'attractivité et développer une culture commune du recrutement, établir un plan stratégique reprenant et amplifiant les actions déjà engagées visant à :

- accélérer, dans le cadre d'un groupe spécifique associant l'ensemble des directions, le travail sur la marque employeur de l'administration centrale des ministères en misant sur ses points forts spécifiques en y intégrant davantage la dimension communication (SG-SAAM en lien avec la DELCOM) ;

<sup>59</sup> Plateforme réunissant des modules utiles aux étudiants dans le cadre de leur insertion : découverte d'entreprises, recherche de stages et emplois, organisation d'événements etc.

<sup>60</sup> La stratégie de développement d'une marque employeur de la ville de Paris semble atteindre ses limites sur, notamment, les recrutements dans le domaine de la petite enfance, secteur qui reste en tension et pour la police municipale où la concurrence avec les autres collectivités territoriales est forte.

- poursuivre, avec l'accord du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), le travail sur la construction de grilles de rémunération dans une approche métiers (SG – SAAM) ;
- rédiger et publier des offres d'emploi dans une forme modernisée et attractive précisant l'ensemble des conditions d'accueil et de travail, y compris les informations concernant la rémunération.

En conclusion, au-delà des seuls enjeux financiers, les procédures de traitement de la décision de recrutement méritent d'être clarifiées et dans certains cas les délais davantage maîtrisés. La mission invite à plus de fluidité dans la communication et d'interactions, entre les directions et services impliqués dans la chaîne de recrutement. Quand des dysfonctionnements se produisent, ils alourdissent la chaîne de recrutement et nuisent à la marque employeur des ministères dont le manque de réactivité apparaît dès lors comme une présomption de technocratie. Il devient, dès lors, urgent de développer une culture commune du recrutement et d'assurer, au plus haut niveau, le pilotage resserré d'une stratégie assumée dans ce domaine.

## Conclusion

Au final, la mission a fait dix recommandations.

Elle souhaite mettre l'accent sur la nécessité d'engager un double mouvement pour renforcer une dynamique commune au sein de l'administration centrale : le premier servant l'objectif d'une meilleure visibilité et lisibilité de la stratégie RH pilotée par le SG dans le respect des cultures de directions ; le deuxième visant à mieux prendre en compte la contribution des agents à l'amélioration de l'organisation du travail et de son efficacité.

*Pour la mission,*



Hélène MOULIN



Stéphane ELSHOUD

## Annexes

|             |                                                                                                                       |    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Annexe 1 :  | Lettre de désignation .....                                                                                           | 43 |
| Annexe 2 :  | Liste des personnes rencontrées.....                                                                                  | 44 |
| Annexe 3 :  | Organigramme des directions .....                                                                                     | 49 |
| Annexe 4 :  | Méthodologie .....                                                                                                    | 67 |
| Annexe 5 :  | Un essai de mesure de la répartition du temps d'activité par grand type<br>d'activités .....                          | 70 |
| Annexe 6 :  | Questionnaire adressé aux nouveaux arrivants – principaux résultats .....                                             | 71 |
| Annexe 7 :  | Questionnaire adressé aux assistant(e)s – principaux résultats .....                                                  | 73 |
| Annexe 8 :  | Les différents acteurs en charge de la fonction RH en administration centrale<br>des trois ministères .....           | 77 |
| Annexe 9 :  | Charte des relations de travail entre les cabinets et les directions du MESRI,<br>DGESIP et DGRI signée en 2020 ..... | 78 |
| Annexe 10 : | Évaluation du plan managérial-SAAM-2021 .....                                                                         | 87 |



## Lettre de désignation



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**IGÉSR** INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE

## Section des rapports

N° 23-24 014

Affaire suivie par :  
Manuèle Richard

Tél : 01 55 55 30 88

Mél : [section.rapports@igesr.gouv.fr](mailto:section.rapports@igesr.gouv.fr)

Site Descartes  
110 rue de Grenelle  
75357 Paris SP 07

Paris, le 26 septembre 2023

La cheffe de l'inspection générale de l'éducation,  
du sport et de la recherche

à

Madame la directrice de cabinet  
du ministre de l'éducation nationale  
et de la jeunesse

Madame la directrice de cabinet  
de la ministre de l'enseignement supérieur  
et de la recherche

**Objet :** Désignation des membres d'une mission inscrite au programme de travail annuel de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche 2023-2024.

Dans le cadre de son programme annuel, l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche assure une mission intitulée :

**L'organisation du travail au sein de l'administration centrale des ministères : impacts de la crise sanitaire sur l'appréhension du travail, évolutions des relations hiérarchiques, attentes nouvelles et besoins des agents, résistances et opportunités**

Je vous informe que la mission sera pilotée par M. Stéphane Elshoud et Mme Hélène Moulin-Rodarie, et composée de M. Hervé Colinmaire, M. Stéphane Pellet, Mme Anna-Livia Susini-Collomb, Mme Sylvie Thirard et M. Hervé Tilly, inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche.

Caroline PASCAL

CPI :

M. Stéphane Elshoud  
Mme Hélène Moulin-Rodarie  
M. Hervé Colinmaire  
M. Stéphane Pellet  
Mme Anna-Livia Susini-Collomb  
Mme Sylvie Thirard  
M. Hervé Tilly  
M. Marc Foucault, responsable du collège ESRI  
M. Philippe Marcerou, responsable du collège BDLL  
M. Guy Waïss, responsable du collège EAE  
M. Olivier Sidokpohou, responsable du collège EDP

**Liste des personnes auditionnées**

**Secrétariat général**

- Thierry Le Goff, secrétaire général, MENJ
- Céline Kerenflec’h, cheffe de service, adjointe au secrétaire général, MENJ

**Service de l'action administrative et des moyens - SAAM**

- Marie-Hélène Perrin, cheffe du SAAM
- Thierry Bergonneau, chef du SAAM (jusqu'au 31/12/2023)
- Bérénice Dely, sous-directrice des ressources humaines pour l'administration centrale (SAAM A1)
- Nadine Miali, cheffe de bureau des conditions de vie au travail et des politiques et relations sociales (SAAM A1)
- Gina Fontaine, cheffe du bureau des politiques de recrutement et de la GPEEC (SAAM A4)
- Marie-Anne Lejeune, chargée de recrutement (SAAM A4)
- Rkia Elouadi, chargée de la gestion prévisionnelle des RH (SAAM A4)
- Richard Audebrand, chef de projet « plan managérial » SAAM A
- Marie Miletich, chargée de la prévention des risques professionnels

**Direction des affaires juridiques -DAJ**

- Guillaume Odinet, directeur
- Fabrice Breteche, chef de service, adjoint au directeur
- Gabriel Balif, chef du pôle de coordination des ressources et des moyens
- Patrick Demorgny, responsable d'unité de gestion administrative et des RH
- Victor Lespinard, Sous-directeur des affaires juridiques de l'enseignement scolaire, de la jeunesse et des sports (DAJ A)
- Marie-Noémie Privet, adjointe au sous-directeur (DAJ A)
- Barbara Le Guennec, cheffe du bureau des consultations et du contentieux relatifs aux établissements et à la vie scolaire (DAJ A1)
- Alexandra Lecomte, adjointe à la cheffe de bureau DAJ A1
- Morgane Le Nozarch, consultante juridique
- Lucie Saccani, consultante juridique

**Direction de l'encadrement - DE**

- Raphaël Muller, directeur, secrétaire général adjoint
- Christine François, chargée d'études, bureau gestion de la carrière des personnels de direction des lycées et collèges
- Damien Darfeuille, chef de bureau, bureau gestion de la carrière des personnels de direction des lycées et collèges
- Aurélie Lauroy, adjointe au chef de bureau, gestion de la carrière des personnels de direction des lycées et collèges
- Vincent Auber, sous-directeur des carrières des personnels d'encadrement
- Julie Champrenault, adjointe au sous-directeur des carrières des personnels d'encadrement
- Faiza Mahieddine, responsable UGARH

### **Direction générale des ressources humaines - DGRH**

- Boris Melmoux-Eude, directeur
- Florence Dubo, cheffe de service, adjointe au DG
- Kahina Salhi, gestionnaire des ressources humaines
- Maud Charpentier, gestionnaire des ressources humaines
- Marianne Foy, cheffe de section
- Joël Biron, adjoint au chef de bureau
- Vincent Cima, chef du bureau DGRH B2-2
- Dominique Vialle, sous-directeur B2
- Sylvie Thirard, cheffe de service
- Élisabeth Divet, cheffe du département des ressources humaines de proximité et de l'environnement de travail

### **Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance -DEPP**

- Magda Tomasini, directrice
- Jean-Michel Quenet, chef de service-adjoint à la directrice
- Sandra Andreu, cheffe du bureau de la conception et du pilotage des évaluations des élèves
- Anaïs Bret, adjoint à la cheffe du bureau de la conception et du pilotage des évaluations des élèves - 2<sup>nd</sup> degré
- Julien Desclaux, chef de projet-PIRLS et CE2, bureau de la conception et du pilotage des évaluations des élèves
- Yann Eteve, adjoint à la cheffe du bureau de la conception et du pilotage des évaluations des élèves - 1<sup>er</sup> degré
- Marina Hick, cheffe de projet du seconde degré, bureau de la conception et du pilotage des évaluations des élèves
- Élodie Persem, cheffe de projet accessibilité des évaluations-innovation recherche
- Thierry Rocher, sous-directeur des évaluations et de la performance scolaire
- Cynthia Szelong, cheffe du département des ressources humaines et financières
- Mikeal Beatriz, chef du bureau des études sur les établissements et l'éducation prioritaire
- Guillemette Buisson, cheffe du bureau des études statistiques sur les personnels

### **Délégation à la communication - DELCOM**

- Laure-Aurélia Guillou, déléguée à la communication
- Houda Said, adjointe à la déléguée
- Agnès Longueville, cheffe du bureau de la presse
- Valérie Klein, cheffe du bureau du Web
- Anne Demangeot, cheffe du bureau de l'animation de la communication interne et des réseaux
- Sophie Valcke, cheffe du bureau de la création graphique et de la production multimédia
- Coline Moreau, adjointe à la cheffe du bureau des campagnes, des événements et des partenariats
- Céline Le Mao, UGARH

### **Direction générale de l'enseignement scolaire - DGESCO**

- Édouard Geffray, directeur
- Christophe Gehin, chef du service du budget et des politiques éducatives territoriales
- Patrice Durand, sous-directeur de la performance et des politiques éducatives territoriales DGESCO B2

- Fabienne Lesire, chargée d'études, bureau de l'éducation prioritaire et des territoires, DGESCO B2-3
- Anne Darmouni, chargée d'études, bureau de l'éducation prioritaire et des territoires, DGESCO B2-3
- Aline Pereira, assistante DGESCO B2
- Juliette Duthie, assistante DGESCO B2
- Élodie Foussard, adjointe au chef de bureau, bureau de l'éducation prioritaire et des territoires, DGESCO B2-3
- Vincent Philippe, chef de bureau, bureau de l'éducation prioritaire et des territoires, DGESCO B2-3

#### **Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle - DGESIP**

- Anne-Sophie Barthez, directrice
- Benjamin Leperchey, chef de service, adjoint à la directrice
- Johanna Roux, cheffe du pôle affaires générales
- Valérie Deschamps, cheffe de l'UGARH
- Alexandra Rougeot, chargée d'études devenue chef de projet, équipe « Mon Master »
- Émilie Cartier, chargée d'études, équipe « Mon Master »
- Dimitri Champain, adjoint au chef de bureau, équipe « Mon Master », directeur de projet par intérim
- Pascal Gosselin, chef du département Formations des cycles master et doctorat DGESIP A1-3
- Laure Vagner-Shaw, cheffe de service de la stratégie des formations et de la vie étudiante, adjointe à la directrice générale
- Muriel Pochard, sous-directrice de la stratégie et de la qualité des formations DGESIP A1
- Laurent Regnier, adjoint à la sous-directrice

#### **Direction générale de la recherche et de l'innovation -DGRI**

- Nicolas Jeanjean, chef de service, adjoint à la directrice
- Corinne Borel, cheffe de service
- Stéphane Grandjean, adjoint à la cheffe de service
- Frédéric Martel, chef du secteur, SSRI A2, secteur « énergie, développement durable, chimie et procédés »
- Jean-Luc Biarotte, chargé de mission « Physique des hautes énergies, Infrastructures de recherche physique, Données »
- Pierre Pacaud, chargé de mission « Mobilité et ville durable »
- Christine Arnulf-Koechlin, cheffe du département des affaires générales
- Hélène Grosjean, cheffe de l'UGARH

#### **Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative - DJEPVA**

- Thibaut de Saint-Pol, directeur
- Yves Boero, adjoint au directeur
- Olivier Blanchard, chef de la mission des ressources humaines et des finances
- Christophe Castell, sous-directeur des politiques interministérielles de jeunesse et de vie associative
- Séverine Originy-Fleisman, cheffe du bureau des relations internationales
- Stéphanie Gasparini, cheffe du bureau des ressources humaines

## **Direction des sports - DS**

- Fabienne Bourdais, directrice
- Sarah Finotto, chargée de mission, bureau des fédérations sportives, sport de haut niveau et sport professionnel DS2B
- Jérôme Fournier, chef de service, adjoint à la directrice
- Bruno Genard, bureau des fédérations sportives, sport de haut niveau et sport professionnel DS2B
- Pambou le Guellec, chargé de mission, bureau des fédérations sportives, sport de haut niveau et sport professionnel DS2B
- Audrey Perusin, sous-directrice du pilotage des réseaux du sport
- Malika Rezgui, cheffe du service des affaires générales
- Laurence Vallet-Modane, adjointe au chef de bureau, bureau des fédérations sportives, sport de haut niveau et sport professionnel DS2B

## **Direction du numérique pour l'éducation - DNE**

- Audran Le Baron, directeur
- François Wolf, adjoint au d directeur
- Olivia Lemarchand, bureau du pilotage des ressources humaines MPAG 2

## **Organisation syndicales**

- ASAMEN
  - Alain Marteau, président ASAMEN, membre titulaire au comité social d'administration centrale (CSA)
  - Catherine Chazeau-Guibert, SG du syndicat et suppléante en comité social d'administration centrale
- CGT Educ'action
  - Sylvie Aebischer, membres du comité social d'administration centrale
  - Jean de Labrusse, membres du comité social d'administration centrale
- SNPMEN FO
  - Anne Fauvaud, secrétaire générale du SNPMEN-FO
  - Anne Tripier, membre du bureau du SNPMEN-FO
- CFDT, Éducation, formation et recherches publiques
  - Jeannette Kouta Begnaken, secrétaire générale
  - Vincent Larroque, membre de la commission consultative paritaire centrale (CCPC)
  - Emmanuelle Bailles, membre de la CCPC
  - Marie-Hélène Prieur, membre de la CFDT
- UNSA Éducation Administration centrale
  - Thierry Catelan, secrétaire académique des administrations centrales AI-UNSA, personnels administratifs
  - David Ponsar, suppléant au CSA, UNSA ITRF
  - Audrey Cocquard, UNSA ITRF, membre CTAC
  - Stéphanie Favereau, UNSA ITRF, membre de la formation spécialisée du CSA
  - Géraldine Abadie, membre UNSA

## **Ville de Paris**

- Frédérique Lancestremere, directrice des ressources humaines de la ville de Paris

- Marie Le Gonidec de Kerhalic, sous directrice du pilotage
- Éric Laurier, sous-directeur des ressources

#### **AP-HP**

- Fage-Moreel, DRH de l'AP-HP
- Laurence Sarton, responsable « Accompagnement managérial et mobilités »
- Sophie Marchandet, directrice du département des personnels non médicaux

#### **Commission européenne**

- Bertrand Saint-Aubin, chef de l'unité D1 « Conditions de travail et bien-être » à la direction générale « Ressources humaines et sécurité »

#### **Conseil économique social et environnemental (CESE)**

- Élisabeth Tome-Gertheinrichs
- Christelle Caillet
- Malika Merad
- Serge Peron
- Loïse Leloup-Velay
- Xavier Guillard

#### **Ministère de la justice**

- Nicolas de Saussure, chef de service des ressources humaines
- Lionel Hosatte, sous-directeur des politiques statutaire et salariale ministérielles et de la gestion des RH de l'administration centrale

#### **Sciences Po - Centre de sociologie des organisations**

- Jérôme Aust, directeur de recherches à Sciences Po



## ORGANIGRAMME ADMINISTRATION CENTRALE

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
ET DE LA JEUNESSE**

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
ET DE LA RECHERCHE**

**MINISTÈRE DES SPORTS ET DES JEUX OLYMPIQUES ET  
PARALYMPIQUES**

**MAI 2024**

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE, MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE,  
MINISTÈRE DES SPORTS ET DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES**

**MINISTRE DES SPORTS ET DES JEUX  
OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES**

**MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE LA JEUNESSE**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

Délégation interministérielle  
aux grands événements  
sportifs

Cabinet  
de la ministre

Ministre déléguée chargée  
de l'enfance, de la  
jeunesse et des familles\*

Cabinet  
De la ministre

Cabinet  
de la ministre

Bureau des cabinets

Direction des Sports

Direction générale de  
l'enseignement scolaire

Direction de la jeunesse, de  
l'éducation populaire et de la vie  
associative

Direction générale  
de la recherche et de l'innovation

Direction générale  
de l'enseignement supérieur et  
de l'insertion professionnelle

SERVICES SOUS AUTORITE CONJOINTE

Médiateur de l'éducation  
nationale et de  
l'enseignement supérieur

SERVICES SOUS AUTORITE CONJOINTE

Service de  
défense et de  
sécurité

Secrétariat  
Général

Inspection Générale  
de l'Éducation, du Sport et  
de la Recherche

Mission  
ministérielle  
d'audit interne

Institut des hautes études de  
l'éducation et de la formation

Direction générale  
des ressources humaines

Direction des affaires financières

Direction de l'évaluation, de la prospective  
et de la performance

Délégation aux relations européennes et  
internationales et à la coopération

Direction du numérique pour l'éducation

Direction de l'encadrement

Direction des affaires juridiques

Délégation à la communication

Service de l'action administrative  
et des moyens

Service de modernisation des systèmes  
d'information des ressources humaines  
pour l'éducation

Délégation générale au service national  
universel\*\*

**ORGANISMES RATTACHÉS**

Conseil supérieur des programmes

Conseil scientifique de l'Éducation nationale

\*Ministre déléguée auprès de la ministre du travail, de la santé et des solidarités, de la ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse et du garde des sceaux, ministre de la justice.

\*\*sous la seule autorité du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse.

**SDS**  
**Service de défense et de sécurité**  
 Christophe PEYREL,  
 Haut fonctionnaire adjoint de  
 défense et de sécurité  
 584 13

**SDS**  
**Responsable administrative**  
 Sandrine OUV RAT-CLAIN 571 61

**SG UGARH**  
 Jeanne POLI 532 80

**SECRÉTARIAT GÉNÉRAL**  
**SG**  
**Thierry LE GOFF - secrétaire général** 01 55 55 35 10  
 Raphaël MULLER, directeur de l'encadrement, secrétaire général adjoint 01 55 55 20 85  
 Céline KERENFLEC'H, cheffe de service, adjointe au secrétaire général 01 55 55 82 89  
 110 rue de Grenelle, 75007 PARIS

**SG Pôle action territoriale**  
**Département des politiques locales**  
 Lorna FARRE 517 42

**Cellule bâti scolaire**  
 Lorna FARRE 517 42

**SG Pôle modernisation, innovation, transformation**

**SG CCI**  
 Cellule des consultants internes

**Cellule de développement des financements alternatifs et d'accompagnement des porteurs de projets innovants**  
 Radia DIFALLAH 510 85

**Département de la modernisation**  
 Marie DUTERTRE 532 23

**Institut des Hautes Etudes de l'Education et de la Formation (IH2EF)**  
 Charles TOROSSIAN, chef de service, directeur de l'IH2EF  
 86390 CHASSENEUIL DU POITOU 05 49 49 25 50

**SG Pôle Cabinet**

**SG MCAA**  
 Mission coordination, animation et appui  
 Olivier COLAS 532 04

**SG Pôle appui au pilotage et contrôle interne**

**Cellule de pilotage des systèmes d'information**  
 Nicolas BABUT

**Mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques**  
 Joëlle CREMAULT 518 73

**DGRH**  
**Direction générale des ressources humaines**  
 Boris MELMOUX-EUDE, directeur général 01 55 55 40 00  
 72-76 rue Regnault, 75013 PARIS

**DAF**  
**Direction des affaires financières**  
 Marine CAMIADE, directrice 01 55 55 12 30110  
 110 rue de Grenelle 75007 PARIS

**DAJ**  
**Direction des affaires juridiques**  
 Guillaume ODINET, directeur 01 55 55 14 82  
 97-99 rue de Grenelle 75007 PARIS

**DEPP**  
**Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance**  
 Magda TOMASINI, directrice 01 55 55 77 00  
 65 rue Dutot 75015 PARIS

**SEMSIRH**  
**Service de modernisation des systèmes d'information des ressources humaines pour l'éducation**  
 Emmanuel SPINAT, chef de service, directeur du SEMSIRH 01 55 55 97 01  
 60 boulevard du Lycée 92170 VANVES

**DE**  
**Direction de l'encadrement**  
 Raphaël MULLER, directeur, secrétaire général adjoint 01 55 55 20 85  
 12, rue Henri Rol-Tanguy - 93100 Montreuil-sous-Bois

**DNE**  
**Direction du numérique pour l'éducation (commune avec DGESCO)**  
 Audran LE BARON, directeur 01 55 55 32 41  
 110 rue de Grenelle 75007 PARIS 01 55 55 11 98

**DELCOM**  
**Délégation à la communication**  
 Laure-Aurélia GUILLOU 01 55 55 06 59  
 110 rue de Grenelle 75007 PARIS

**DREIC**  
**Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération**  
 Nathalie NIKITENKO, cheffe de service déléguée 01 55 55 75 30  
 97 rue de Grenelle 75007 PARIS

**SAAM**  
**Service de l'action administrative et des moyens**  
 Marie-Hélène PERRIN - cheffe de service 01 55 55 32 00  
 97-99 rue de Grenelle 75007 PARIS

**DGSNU**  
**Délégation générale au service national universel**  
 Corinne ORZECOWSKI, déléguée générale 01 55 55 77 00  
 19A rue Leblanc 75015 Paris

**DGRH MC MOASIRH**  
Mission de coordination des maîtrises d'ouvrage des systèmes d'information des ressources humaines  
Christine JEANNIN 511 81

**DGRH**  
**Direction générale des ressources humaines**  
**Boris MELMOUX-EUDE - directeur général** 01 55 55 40 00  
Florence DUBO, cheffe de service, adjointe au directeur général 01 55 55 40 20  
Audrey LECOEUR, directrice de cabinet 01 55 55 33 86

**Chargée de communication**  
Marielle LYS 535 53  
**DGRH UGARH**  
Elisabeth DIVET 544 85  
**Diversité et égalité professionnelle**  
Thierry REYNAUD, directeur de projet 530 43  
Mission handicap inclusion professionnelle  
Jean-Xavier LICHTLE 548 82

**DGRH A**  
**Service des personnels enseignants de l'enseignement supérieur et de la recherche**  
Ali FERHI, chef de service, adjoint au directeur général 540 38

**DGRH B**  
**Service des personnels enseignants de l'enseignement scolaire**  
Sylvie THIRARD cheffe de service, adjointe au directeur général 543 00

**DGRH C**  
**Service des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, pédagogiques, sociaux et de santé et des bibliothèques**  
David HERLICOVIEZ, chef de service, adjoint au directeur général 536 23

**DGRH A MMOASIRH** - Mission de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information des ressources humaines  
Carine CAMEDESCASSE 562 72

**DGRH B MMOASIRH** - Mission de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information des ressources humaines  
Jean-Edouard BESSIERE 534 24

**DGRH C MMOASIRH**  
Mission de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information des ressources humaines  
Sylvie BRUN 514 74

**DGRH A1**  
Sous-direction de la gestion prévisionnelle et des affaires statutaires, indemnitaires et réglementaires  
Emmanuel DOSSIOS 540 02  
Laurence SORRET, Adjointe 530 57

**DGRH A2**  
Sous-direction du pilotage du recrutement et de la gestion des enseignants-chercheurs  
**CNESER disciplinaire**  
Hélène CAPLAT-LANCRY 562 16

**DGRH B1**  
Sous-direction de la gestion prévisionnelle, de la formation et des affaires statutaires et réglementaires  
Valérie SAIGNE 544 00  
Françoise LOPEZ Adjointe 530 26  
Alix RIMAUD-GUFFLET Adjointe 532 86

**DGRH B2**  
Sous-direction de la gestion des carrières  
N. Dominique VIALLE 547 21  
adjoint 54283

**DGRH B2-1**  
Bureau des enseignants du 1er degré  
Carole LAUGIER 547 75

**DGRH B2-2**  
Bureau des affectations et des mutations des personnels du 2d degré  
Vincent CIMA 545 50

**DGRH B2-3**  
Bureau de gestion des carrières des personnels du 2d degré  
Claire ENGEL 542 80

**DGRH B2-4**  
Bureau des personnels enseignants du 2d degré hors académie  
Fatima DOUHI 546 20

**DGRH B2-5**  
Bureau des affaires contentieuses et disciplinaires des 1er et 2nd degrés  
Benoît MARTIN 542 77

**DGRH C1**  
Sous-direction de la gestion prévisionnelle, des affaires statutaires et de l'action sanitaire et sociale  
Maryline GENIEYS 514 50  
Youssef TAHIRI 541 68

**DGRH C1-1**  
Bureau de la gestion prévisionnelle  
François LAFITTE 535 27

**DGRH C1-2**  
Bureau des affaires statutaires et réglementaires  
Nathalie BATTESTI 514 92

**DGRH C1-3**  
Bureau de la santé, de la sécurité et des conditions de travail  
Jean-Paul TENANT 501 72

**DGRH C1-4**  
Bureau de l'action sociale  
Marie-Laure MARTINEAU-GISOTTI 535 80

**DGRH C2**  
Sous-direction de la gestion des carrières  
Vincent GOUDET 501 00  
Florence BOISLIVEAU, adjointe 504 85

**DGRH C2-1**  
Bureau des personnels administratifs, techniques, sociaux et de santé  
Alexandre CROS 515 40

**DGRH C2-2**  
Bureau des personnels ingénieurs, techniques, adm, de recherche et de formation  
Valérie BREUIL 501 44

**DGRH C2-3**  
Bureau des personnels des bibliothèques  
Dominique BELASCAIN 501 49

**DGRH C2-4**  
Bureau des personnels techniques et pédagogiques  
Yves BLANCHOT 530 49

**DGRH D**  
Sous-direction du recrutement  
Nadine COLLINEAU 545 00  
Julien MOISSETTE, adjoint

**DGRH D1**  
Bureau des affaires générales, réglementaires et des systèmes d'information  
Arnaud LEDUC 545 45

**DGRH D2**  
Bureau des moyens et des marchés  
Edouard CLAVIJO 542 56

**DGRH D3**  
Bureau des concours enseignants du second degré de lettres, langues et du tertiaire  
Dominique POTAU 542 03

**DGRH D4**  
Bureau des concours enseignants du premier degré et des concours du 2nd degré de sciences, EPS, arts et vie scolaire  
Emmanuel GORIAU 544 51

**DGRH D5**  
Bureau des concours des personnels adm, techniques, sociaux et de santé, des biblio, des ITRF et des personnels de direction, des IA-IPR et des IEN  
Pauline MAINDON 524 95

**DGRH F**  
Sous-direction de la formation, des parcours professionnels et des relations sociales  
Virginie GOHIN 538 12  
Alexandra ENGELBRECHT

**DGRH F1**  
Département de la formation, des parcours professionnels et des affaires internationales  
Michel BLUR 533 15

**DGRH F2** Département du droit syndical et de la veille sociale  
Anne LAVAGNE 544 92

**DGRH F3**  
Département de la modernisation et de l'accompagnement des transformations  
Céline HEYRIES 531 87

**MMOASIRH**  
Mission de la maîtrise  
d'ouvrage des systèmes  
d'information des ressources  
humaines

Sophie MARINI 511 71

**DE**  
**Direction de l'encadrement**

**Raphaël MULLER – directeur, secrétaire général adjoint**

Gérard MARIN - chef de service, adjoint au directeur  
Hervé SEBILLE – chef de service, adjoint au directeur

**01 55 55 20 85**  
**01 55 55 23 26**  
**01 55 55 14 88**

**UGARH DE**

N. Faïza MAHIEDDINE  
539 04

**SERVICE DE LA POLITIQUE DE L'ENCADREMENT SUPERIEUR**

Hervé SEBILLE, chef de service, adjoint au directeur **514 88**

**SERVICE DE L'ENCADREMENT**

Gérard MARIN, chef de service, adjoint au directeur **523 26**

**Mission de l'accompagnement et de la formation des cadres supérieurs**

Sandrine DEPOYANT-DUVAUT 504 36

**SE 1**  
Sous-direction de la réglementation, de la gestion prévisionnelle et des emplois fonctionnels

Fabien STROBEL 513 69

**SE 2**  
Sous-direction des carrières des personnels d'encadrement

Vincent AUBER 512 90  
Julie CHAMPRENAULT, adjointe 532 21

**SPES 1**  
Sous-direction de l'accompagnement et des parcours des cadres supérieurs des services déconcentrés de l'éducation nationale, de la jeunesse, des sports

Pierre SEBAN 524 79

**SPES 2**  
Sous-direction de l'accompagnement et des parcours des cadres supérieurs de l'administration centrale et des opérateurs

Caroline LEMASSON-GERNER 531 19

**SE 1-1**  
Bureau de la réglementation statutaire et indemnitaire

Anne PEROUA 523 84

**SE 2-1**  
Bureau des personnels de direction des lycées et collèges

Damien DARFEUILLE 518 55

**SE 1-2**  
Bureau des administrateurs de l'Etat et des emplois fonctionnels

Emilie CAPREDON 523 56

**SE 2-2**  
Bureau des personnels d'inspection

Sébastien CALLUT 539 86

**SE 1-3**  
Bureau des études de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences et de la formation

Grégory MANJEAN 513 93

## DAF Direction des affaires financières

**Marine CAMIADE, – directrice**

**01 55 55 12 30**

Emmanuelle WALRAET, cheffe de service, adjointe à la directrice

**01 55 55 32 72**

### DAF MAGIRH

**Mission des affaires générales, de l'informatique et des ressources humaines**

#### DAF MAGIRH UEAG

Unité d'études et des affaires générales

N. 517 67

#### DAF MAGIRH BCI

Bureau Cellule informatique

Rose-Evelyn WOLF 537 91

#### DAF MAGIRH UGARH

Unité de gestion administrative et des ressources humaines

Zouina KOUATI 528 71

#### DAF A

Sous-direction du budget des missions « enseignement scolaire » et « sport, jeunesse et vie associative »

Amaury DECLUDT 561 66  
Claire GALY-TANTOUNAT, adjointe 526 40

#### DAF B

Sous-direction du budget de la mission « recherche et enseignement supérieur »

Carine BERNARD 585 52  
Samuel BRUNET, adjoint 560 64

#### DAF C

Sous-direction de l'expertise statutaire, de la masse salariale, des emplois et des rémunérations

Marjorie SOUFFLET CARPENTIER 521 02  
Pierra MERY, adjointe 524 52

#### DAF D

Sous-direction de l'enseignement privé

Lionel LEYCURAS 53715  
Michel BLANC, adjoint 532 99

#### DAF E

Service des retraites de l'éducation nationale

Michel MAUGER 02 40 62 71 04

#### DAF DCISIF

Département du contrôle interne et des systèmes d'information financière

Géraldine LOMBARD 521 61

#### DAF A1

Bureau du budget des missions « enseignement scolaire » et « sport, jeunesse et vie associative »

Romain IZOIRD 533 20

#### DAF B1

Bureau du budget de la mission interministérielle « recherche et enseignement supérieur »

N. 585 67

#### DAF C1

Bureau de l'expertise statutaire et indemnitaire

Véronique CADET 512 80

#### DAF D1

Bureau des personnels enseignants dans les établissements d'enseignement privés sous contrat

Carine de KERGROHEN 537 88

#### DAF E1

Département des systèmes d'information, de la qualité des comptes et de la logistique

Daniel GUENNEUGUES 02 40 62 71 75

#### DAF A2

Bureau des opérateurs de l'enseignement scolaire

Antoine TERRET 532 92

#### DAF B2

Bureau des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche

Marion MOULIN 566 77

#### DAF C2

Bureau de la masse salariale et du suivi du plafond d'emploi

Cyril COURTIAT 531 64

#### DAF D2

Bureau du budget, de la performance et du dialogue de gestion

François CORGET 516 85

#### DAF E2

Département des retraites et des cotisations

Séverine IMOBERDORF 02 40 62 72 32

#### DAF A3

Bureau de la réglementation comptable et du conseil aux EPLE

Sébastien JOUANNIC 537 60

#### DAF B3

Bureau de la comptabilité de l'enseignement supérieur et de la recherche, centre de services partagés subventions et recettes

Rima PETIT 567 05

#### DAF C3

Bureau des rémunérations

Frédérique PELLETIER 532 70

#### DAF D3

Bureau du droit des établissements d'enseignement privés et des affaires générales

Hélène BESNIER 521 81

DAF – 110 rue de Grenelle 75007 PARIS

DAF B – Sous-direction du budget de la mission « recherche et enseignement supérieur » - 1 rue Descartes, 75005 PARIS

DAF E – Service des retraites de l'éducation nationale - Immeuble Kerquessaud, 9 rue de la Croix Moriau 44350 GUERANDE

**DAJ PCRM**  
Pôle de coordination des ressources  
et des moyens  
Gabriel BALLIF 529 13

**DAJ PCRM-CIDJ**  
Centre d'information et de  
documentation juridique  
Frédérique VERGNES 510 03

**DAJ PCRM-UGARH**  
Patrick DEMORGNY 510 45

**DAJ**  
**Direction des affaires juridiques**  
**Guillaume ODINET – Directeur, délégué à la protection des données** 01 55 55 14 82  
**Fabrice BRETÉCHÉ, chef de service, adjoint au directeur** 01 55 55 36 46

**DAJ MICOD**  
Mission de codification  
Marie-Cécile  
LAGUETTE -IGAENR 506 17

**DAJ A**  
Sous-direction des affaires juridiques de  
l'enseignement scolaire, de la jeunesse et  
des sports  
Victor LESPINARD 518 37  
Marie-Noémie PRIVET, adjointe 515 11

**DAJ B**  
Sous-direction des affaires juridiques de  
l'enseignement supérieur et de la recherche  
Samira TAHIRI 50 250  
Eric DONNART, adjoint 502 68

**DAJ A1**  
Bureau des consultations et du contentieux  
relatifs aux établissements et à la vie scolaire  
Barbara Le Guennec 518 38

**DAJ B1**  
Bureau des consultations et du contentieux  
relatifs aux établissements d'enseignement  
supérieur et de recherche et à la vie universitaire  
Julien HEE 502 53

**DAJ A2**  
Bureau des consultations et du contentieux  
relatifs aux personnels enseignants titulaires  
Pauline OZENNE 537 06

**DAJ B2**  
Bureau des consultations et du contentieux  
relatifs aux personnels de l'enseignement  
supérieur et de la recherche  
Cédric BENOIT 502 62

**DAJ A3**  
Bureau de la protection des données  
et de l'information publique  
Stéphanie FRAIN, adjointe au délégué à la  
protection des données 538 75

**DAJ A4**  
Bureau des questions juridiques relatives à la  
jeunesse, aux sports et aux personnels  
Chloé HOMBOURGER 538 47

**DEPP****Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance****Magda TOMASINI – directrice****01 55 55 77 00**

fax : 577 13

Jean-Michel QUENET, chef de service, adjoint à la directrice

01 55 55 77 12

Pascal ANDRE, responsable de l'animation du réseau DEPP-SSA

01 55 55 24 89

**DEPP MIREI**Mission aux relations européennes et  
internationales

Robert RAKOCEVIC

567 63

**Département des ressources humaines  
et financières**Cynthia SZELONG, cheffe du département  
570 58**DEPP A**Sous-direction des statistiques et des  
synthèsesMaryse FESSEAU 572 10  
N. 529 67**DEPP B**Sous-direction des évaluations et de la  
performance scolaireThierry ROCHER 577 14  
N. 578 23**DEPP C**Pôle de la qualité et des services  
statistiques d'appui

Johara KHELIF 521 22

**DEPP A1**Bureau des études statistiques sur la  
formation des adultes, l'apprentissage et  
l'insertion des jeunes

Aurore DOMPS 572 67

**DEPP B1**Bureau de l'appui à l'évaluation des politiques  
publiques et de soutien à la recherche

Axelle CHARPENTIER 577 46

**DEPP DVE**Département de la valorisation et de l'édition  
Souphaphone DOUANGDARA 576 31**DEPP A2**Bureau des études statistiques  
sur les élèves

Laurence DAUPHIN 571 63

**DEPP B2-1**Bureau de la conception et du pilotage des  
évaluations des élèves

Sandra ANDREU 578 23

**DEPP CISAD**Centre de l'informatique statistique et de l'aide  
à la décision

N. 572 25

**DEPP A3**

Bureau du compte de l'éducation

Sylvie ROUSSEAU 574 49

**DEPP B2-2**Bureau des études statistiques et  
psychométriques sur les évaluations des élèves

Stéphanie MAS 524 11

**DEPP QVD**Bureau de la qualité et de la valorisation des  
données

Ronan VOURC'H 561 94

**DEPP A4**

Bureau des nomenclatures et répertoires

Christian BUREL 571 29

**DEPP B3**Bureau des études sur les établissements et  
l'éducation prioritaire

Marine GUILLERM 577 38

**DEPP A5**Bureau des études statistiques sur les  
personnels

Guillemette BUISSON 571 30

**DEPP B4**Bureau des études sur les pratiques  
enseignantes

Christelle RAFFAELLI 577 46

**DELCOM**  
**Délégation à la communication**

Laure-Aurélia GUILLOU, déléguée

**01 55 55 06 59**  
fax : 507 29

N. adjoint à la déléguée chargée de l'éducation nationale

Olivier COSTES, adjoint à la déléguée chargé de  
l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

**01 55 55 90 01**

Gilles DEVISY, adjoint à la déléguée chargé de  
la communication interne et de la communication numérique

**01 55 55 18 32**

**DELCOM UGARH**

Céline LE MAO 514 06

**DELCOM JS**

Bureau de la communication pour la jeunesse et les sports

Maria BREIDY

**01 40 45 92 94**

**DELCOM 1**

Bureau de la communication pour l'enseignement supérieur et la recherche

Fabien MUSITELLI

**590 05**

**DELCOM 2**

Bureau de la veille et des études

Jacques AMSELLEM

**514 60**

**DELCOM 3**

Bureau de presse

Agnès LONGUEVILLE

**517 10**

**DELCOM 4**

Bureau du Web

Valérie KLEIN

**504 40**

**DELCOM 5**

Bureau de l'animation de la communication interne et des réseaux

Anne DEMANGEOT

**517 83**

**DELCOM 6**

Bureau de la création graphique et de la production multimédia

Sophie VALCKE

**534 50**

**DELCOM 7**

Bureau des campagnes, des événements et des partenariats

Maud RICHARDOT

**521 34**

DELCOM – 110 rue de Grenelle, 75007 PARIS  
DELCOM Adjoint chargé de l'ESR et DELCOM 1 –  
1 rue Descartes, 75005 PARIS  
DELCOM JS – 95 avenue de France 75013 PARIS

**Conseillère, Affaires Multilatérales**  
Frédérique PHARABOZ 519 54

**Chargée de mission -  
Cheffe de la délégation française  
pour les écoles européennes**  
Catherine CHAZEAU-GUIBERT 567 15

**DREIC**  
**Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération**  
**Nathalie NIKITENKO - cheffe de service déléguée 01 55 55 75 30**

**DREIC UGARH**  
Isabelle DOUSSOT 573 45

**Conseiller, responsable de la  
communication, de  
l'organisation  
évènementielle et de la  
communication avec le  
réseau de DRAREIC/DAREIC**  
Didier DEON 578 16

**DREIC A**  
Sous-direction des relations  
internationales  
Nicolas MARQUES 508 18

**DREIC B**  
Sous-direction des affaires européennes  
et multilatérales  
Patricia JANISSIN 508 80

**DREIC DIVSS**  
Département de l'internationalisation  
et de la valorisation du système  
scolaire  
Emmanuel DE TOURNEMIRE 573 39

**DREIC A1**  
Département Afrique, Asie, Océanie et  
Francophonie  
Dominique BORDES 504 17

**DREIC B1**  
Département de l'Union européenne et des  
organisations multilatérales  
Chirine ANVAR 565 52

**DREIC DVCIAF**  
Département veille, comparaisons  
internationales et affaires  
financières  
Marie-Christine HAYMANN-JOCKEY 535 92

**DREIC A2**  
Département Amériques, Caraïbes  
et Moyen-Orient  
Damien GUYARD 520 16

**DREIC B2**  
Département Europe, Russie, Caucase, Pays  
d'Asie centrale et Turquie  
Florentine PETIT 508 89

**Bureau des ressources humaines et des affaires générales**  
Jeanne POLI 532 80

**SAAM**  
**Cellule communication**  
Anne-Sophie BLAISE 529 07

**SAAM**  
**Service de l'action administrative et des moyens**  
**Marie-Hélène PERRIN - cheffe de service** **01 55 55 32 00**

**SAAM MCSPD**  
Mission centre de services partagés dépenses  
Laurent RIESSER  
525 88

**SAAM A**  
Sous-direction des ressources humaines pour l'administration centrale  
Bérénice DELY 515 98  
N. 504 06  
Richard AUDEBRAND-MAURICE  
Chef de projet plan managérial 526 22

**SAAM A MCMPP**  
Mission de conseil en mobilité et parcours professionnels  
Pascale THIBAUT 581 15

**SAAM A MMCSIRH**  
Mission de modernisation et de coordination des systèmes d'information des ressources humaines  
Sophie DREUX 514 13

**SAAM A1**  
Bureau des conditions de vie au travail et des politiques et relations sociales  
Nadine MIALI 511 20

**SAAM A2**  
Bureau de gestion statutaire et des rémunérations  
Carole BRIEZ 517 24

**SAAM A3**  
Bureau de la formation  
Mélanie QUILLARD 524 23

**SAAM A4**  
Bureau des politiques de recrutement et de la GPÉEC  
Gina FONTAINE 523 49

**SAAM A5**  
Bureau de gestion des contractuels  
Marie-Madeleine GUERRINI 510 76

**SAAM B**  
Sous-direction des achats  
Guylaine BOURDAIS-NAIMI 525 76

**SAAM B1**  
Bureau de la stratégie et de l'ingénierie des achats  
Fabien THOREAUX 525 01

**SAAM B2**  
Bureau de l'expertise juridique et de la professionnalisation du réseau des acheteurs  
Myriam AZOULAY-TROJMAN 527 82

**SAAM B3**  
Bureau de la performance et du contrôle de gestion des achats  
Laure ARNAL 524 94

**SAAM C**  
Sous-direction du pilotage et du dialogue de gestion  
Thomas LEPAGE 521 87

**SAAM C MTE**  
Mission transition écologique  
Pascal MAROTO 518 60

**SAAM C1**  
Département du budget et du dialogue de gestion  
Jacques DE SURREL 511 76

**SAAM C3**  
Département de l'action patrimoniale  
Anne HOUIX 511 94

**SAAM D**  
Sous-direction de l'environnement de travail et du patrimoine immobilier de l'administration centrale  
Nicolas ROUSSEAU 528 61  
Anne-Laure FORET, adjointe 528 29

**SAAM D MSIGP**  
Mission stratégie immobilière et grands projets  
Dominique JÉGO 517 69

**SAAM D1**  
Bureau budgétaire et financier  
Marylène IANNASCOLI 514 89

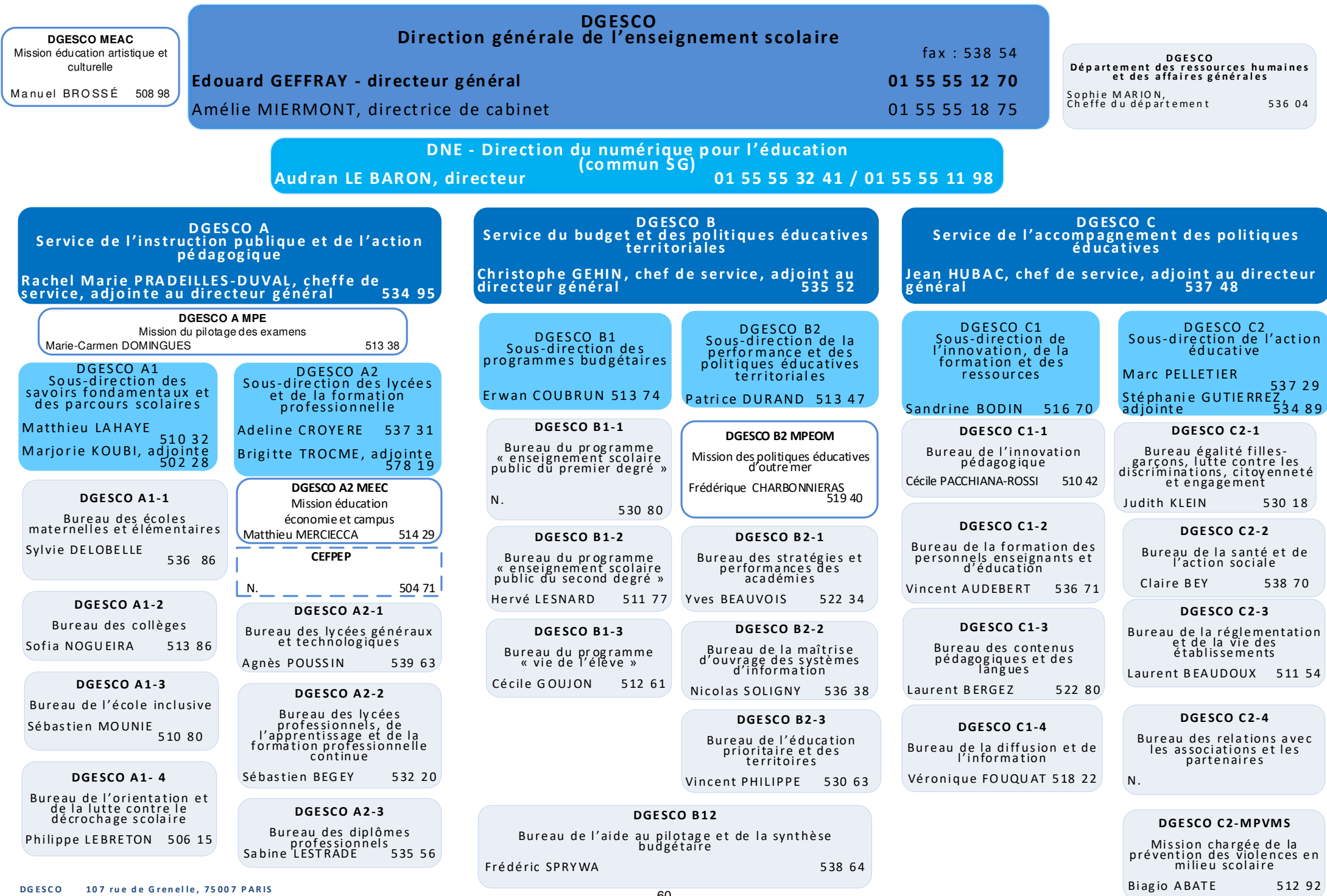
**SAAM D2**  
Bureau des services généraux  
Jean-Christophe LEFEBVRE 515 04

**SAAM D3**  
Bureau de la sûreté, de la sécurité et de l'accueil  
Gilles ADDE 516 81

**SAAM D5**  
Bureau de la logistique et des affaires immobilières  
Dominique RUDELLE 564 16

**SAAM MAPC**  
Mission des archives et du patrimoine culturel  
Cyprien HENRY  
500 58

SAAM A1/A4 – 99 rue de Grenelle, 75007 PARIS  
SAAM A/A2 – 99 rue de Grenelle, 75007 PARIS  
SAAM A3 / SAAM Achats – 61-65 rue Dutot, 75015 PARIS  
SAAM A5 – 99 rue de Grenelle 75007 PARIS  
SAAM MSIGP – 1 rue Descartes 75005 PARIS  
SAAM MAPC– 99 rue de Grenelle, 75007 PARIS  
SAAM MCSPD – 95 avenue de France 75013 PARIS



**Haut Conseil à la vie associative**

Anaïs LUNET  
Secrétaire générale  
01 40 45 92 77

**Conseil d'orientation pour la jeunesse**

Pierre MONTAUDON,  
Secrétaire général  
01 40 45 93 48

**DJEPVA**

**Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative**

**Thibaut DE SAINT POL, directeur**

**01 40 45 94 02**

**Yves BOERO, chef de service, adjoint au directeur**

**01 40 45 95 23**

**INJEP**

Institut national de la jeunesse  
et de l'éducation populaire

Augustin VICARD, directeur,  
chef du service statistique  
ministériel  
01 70 98 94 10

Malika KACIMI, chargée de  
mission  
01 40 45 93 66

**MEDES**

Mission Enquêtes, Données et Etudes  
statistiques  
Service statistique ministériel

Amélie MAUROUX  
01 40 45 94 33

**MER**

Mission Etudes et Recherches

Joaquim TIMOTEO  
01 70 98 94 23

**MVD**

Mission Valorisation Diffusion

Katy BOUSQUET  
01 70 98 94 36

**DOC et CR**

Mission Documentation

Isabelle FIEVET  
01 70 98 94 11

**MEEPP**

Mission Expérimentation et évaluation  
des politiques publiques

Olivier COSNEFROY  
01 40 45 93 05

**SD 1**

Sous-direction des politiques  
interministérielles de  
jeunesse et de vie associative

Christophe CASTELL  
01 40 45 91 13

**SD 2**

Sous-direction de l'éducation  
populaire

Mathilde GOUGET  
01 40 45 90 79

Marc ENGEL, chargé de  
mission  
01 40 45 92 35

**Pôle numérique,  
innovation et  
relations aux usagers**

Mission des services  
numériques  
Jean-François MORITZ  
01 40 45 96 46

Mission valorisation et  
productions digitales  
Christel LAFON  
01 40 45 96 46

Start-up d'Etat  
Engagement

Start-up d'Etat Data-  
subvention

**Mission des ressources  
humaines et des  
finances**

Olivier BLANCHARD  
01 40 45 95 44

Bureau des ressources  
humaines

Stéphanie GASPARIANI  
01 55 55 96 00

Bureau des affaires  
financières

Christelle KETE  
01 40 45 96 57

**SD1A**

Bureau des politiques de  
jeunesse

Pierre MONTAUDON  
01 40 45 93 48

**SD2A**

Bureau de la protection des  
mineurs en accueils collectifs et  
des politiques éducatives locales

Benoit COQUILLE  
01 40 45 93 42

**SD1B**

Bureau du développement de la  
vie associative

Charles-Aymeric CAFFIN  
01 40 45 99 64

**SD2B**

Bureau du partenariat associatif  
jeunesse et éducation populaire

Mélanie ROZES  
01 40 45 95 04

**SD1C**

Bureau des relations  
internationales

Séverine ORIGNY-FLEISHMAN  
01 40 45 99 54

**SD2C**

Bureau de l'animation  
territoriale

Natacha BLANC  
01 40 45 93 68

**DNE DSP**  
Département de la stratégie  
et des partenariats  
Stéphane TRAINEL 517 51

**Administrateur ministériel  
des données**  
Philippe AJUELOS 599 34

**DNE**  
**Direction du numérique pour l'éducation**  
**Audran LE BARON – directeur** 01 55 55 11 98  
**François WOLF, chef de service, adjoint au directeur** 01 55 55 14 96  
Catherine GRAZIANI, 01 55 55 13 01  
Conseillère-experte affaires générales et projets de direction

**DNE TN**  
Sous direction  
de la transformation  
numérique  
Florence BIOT 53324  
Thierry LAFAYE, adjoint 50178

**DNE TN 1**  
Bureau de l'accompagnement  
des politiques publiques  
numériques pour l'éducation  
et de la formation  
Rozenn DAGORN 52936

**DNE TN 2**  
Bureau du soutien  
à l'innovation numérique  
et à la recherche appliquée  
Axel JEAN 51153

**DNE TN 3**  
Bureau de l'accompagnement  
des usages et de l'expérience  
utilisateur  
Christian MERTZ 581 23

**DNE TN 4**  
Bureau de l'appui  
à la conduite  
des projets numériques  
Gaëlle BERTHET 538 67

**DNE SN**  
Sous-direction des services  
numériques  
Agnès DUWER 577 80  
Ludovic CAVALIER, adjoint 521 09

**DNE SN 1**  
Bureau des services et outils  
numériques pour l'éducation  
Marie DEROIDE 578 95

**DNE SN 2**  
Bureau des systèmes  
d'information de la scolarité  
Fabienne HORN 5 20 91

**DNE SN 3**  
Bureau des systèmes  
d'information de gestion  
et du décisionnel  
Charlotte GONDRE 520 33

**DNE SOCLE**  
Sous-direction Du Socle  
Numérique  
Laurent LE PRIEUR 525 86  
Georges DUDOUYT, Adjoint 528 15

**DNE SOCLE 1**  
Bureau de l'architecture,  
de l'urbanisation et de la  
stratégie des services socles  
Amina CHITOUR 538 20

**DNE SOCLE 2**  
Bureau de l'ingénierie  
des services d'infrastructure  
François SOLER 536 42

**DNE SOCLE 3**  
Bureau de la production  
et du support des services  
Frédéric POMIES 513 70

**DNE SOCLE 4**  
Bureau de la sécurité  
numérique et du Centre  
Opérationnel de Sécurité des  
Systèmes d'Information  
Ministériels  
Dominique ALGLAVE 526 66

**DNE AC**  
Délégation  
des services numériques pour  
l'administration centrale  
Julien LEPREVOST 524 13

**DNE AC 1**  
Bureau de l'ingénierie  
et de l'exploitation des  
systèmes d'information  
Lamia HOUFANI-TOUAFCHIA 510 67

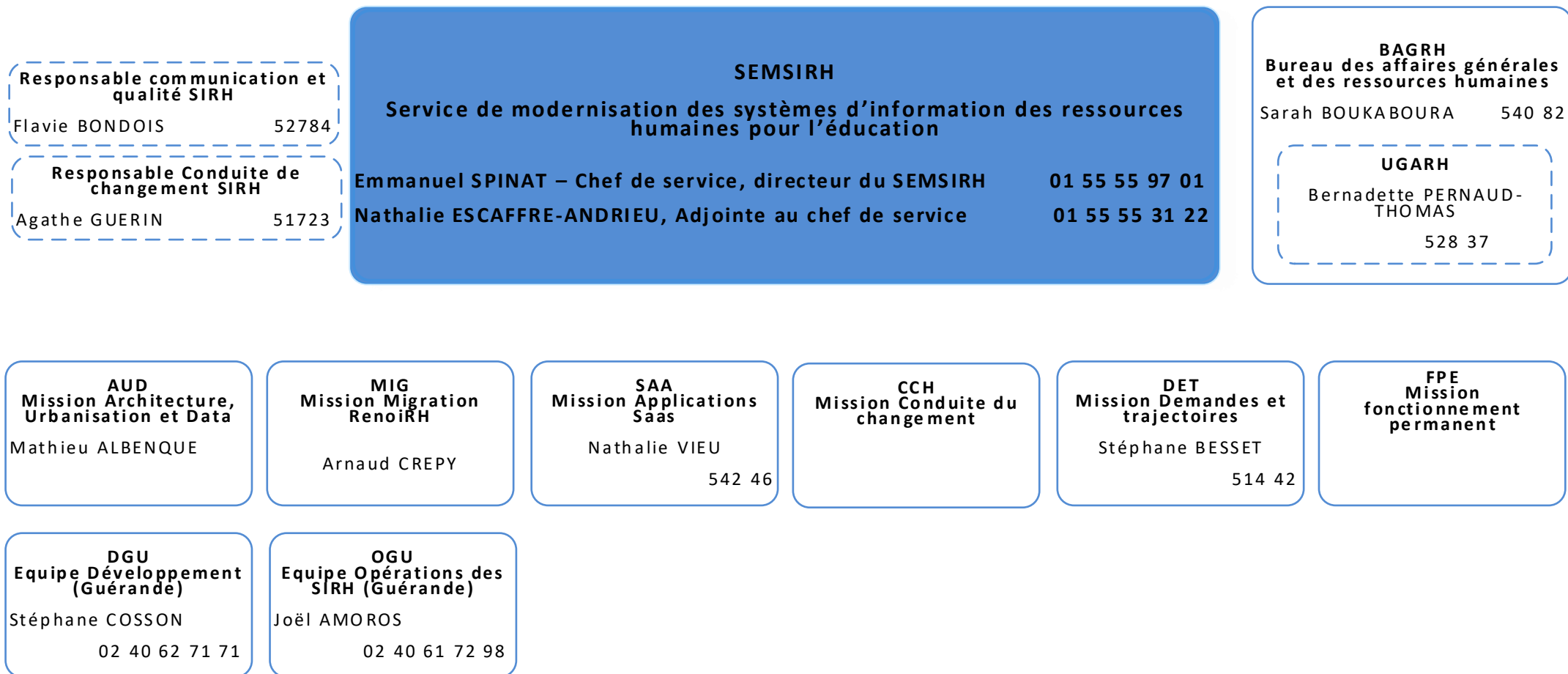
**DNE AC 2**  
Bureau des opérations  
et du support des services de  
l'administration centrale  
Muriel MEYER 523 67

**DNE MPAG**  
Mission de la programmation  
et des affaires générales  
N. Philippe SCHILLINGER, 521 10  
Adjoint 527 47

**Bureau du budget et  
du contrôle de gestion**  
Mélanie CLAUDOT 578 90

**Bureau du pilotage des  
ressources humaines**  
Olivia LEMARCHAND 50586

**Bureau de la communication**  
Lionel GARNIER 54311



**DGESIP CCS**  
Collège des conseillers scientifiques  
Caroline OLLIVIER-YANIV 582 47

**DGESIP MAP**  
Mission d'appui au pilotage  
Isabelle OLIVIER

**DGESIP MIP**  
Mission prospective  
Danièle KERNEIS 579 82

## DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

**Anne-Sophie BARTHEZ - directrice générale**

**01 55 55 63 00**

Benjamin LEPERCHEY, chef de service adjoint à la directrice générale 01 55 55 62 00

Laure VAGNER-SHAW, cheffe de service, adjointe à la directrice générale

Christophe BRUNELLE, chef de cabinet auprès de la directrice générale

**01 55 55 87 01**

**DGESIP PCAG**  
Pôle de coordination des  
affaires générales  
Johanna ROUX 586 89

**DGESIP UGARH**  
Valérie DESCHAMPS 579 45

### Services communs avec la DGRI

#### DGESIP A

**Service de la stratégie des formations et de la vie étudiante**

**Laure VAGNER-SHAW, cheffe de service 586 80**

**Mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur**  
Rachel BOURDON 580 63

**DGESIP A SCNP**  
Service à compétence nationale  
« Parcoursup »  
Sonia BONNAFE

**DGESIP A1**  
Sous-direction de la stratégie et de la qualité des formations

**Muriel POCHARD 586 11**

#### DGESIP A2

**Sous-direction de la réussite et de la vie étudiante**

**Charles DUPORTAIL 560 88**

**DGESIP A1-1**  
Département formation et emploi, insertion professionnelle

**Christine BRUNIAUX 566 58**

**DGESIP A1-2**  
Département des formations du premier cycle

**Laure ENGELDINGER 567 03**

**DGESIP A1-3**  
Département des formations des cycles master et doctorat

**Pascal GOSSELIN 563 07**

**DGESIP A1-4**  
Département des formations de santé

**Katia SIRI 567 41**

**DGESIP A1-5**  
Département qualité et reconnaissance des diplômes

**Catherine MALINIE 560 39**

**DGESIP A2-1**  
Département du pilotage et du financement de la vie étudiante

**Gaël MORICET 560 31**

**DGESIP A2-2**  
Département de la qualité de la vie étudiante

**N. 587 08**

**DGESIP A2-3**  
Département de la réussite et de l'égalité des chances

**Alain BOUHOURS 5 75 62**

#### DGESIP B

**Service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier**

**Géraud de MARCILLAC, chef de service 568 84**

##### DGESIP B1

**Sous-direction du dialogue stratégique avec les établissements**

**Cécile BATOU-TO VAN 563 61**

##### DGESIP B2

**Sous-direction du financement de l'enseignement supérieur**

**Philippe BURDET 560 22**

##### DGESIP B3

**Sous-direction de l'immobilier**

**Pascale GALINDO 581 79**

**DGESIP B1-1**  
Département du dialogue stratégique contractuel

**Françoise PROFIT 567 16**

**DGESIP B2-1**  
Département de la synthèse budgétaire

**Mylène DECORPAS 563 37**

**DGESIP B3-1**  
Département innovations et expertises immobilières

**N. 590 35**

**DGESIP B1-2**  
Département de l'accompagnement statutaire et réglementaire

**Véronique VAROQUEAUX 564 92**

**DGESIP B2-2**  
Département de l'allocation des moyens

**Charles SIMMONY 565 37**

**DGESIP B3-2**  
Département des politiques et financements de l'immobilier des établissements

**Isabelle OGER 562 46**

**DGESIP B2-3**  
Département d'analyse financière des établissements

**Emmanuel ROQUES 584 67**

#### C-ESR A

**Service de la coordination des Stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche**

**Sébastien CHEVALIER, chef de service 588 53**

##### C-ESR A1

**Sous-direction territoires, société et savoirs**

**Veronique LESTANG-PRECHAC 579 00**

##### C-ESR A2

**Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques**

**Pierrette SCHUHL 582 69**

**C-ESR A1-1**  
Département investissements d'avenir et analyse territoriale

**Hélène BALLARIN 584 09**

**C-ESR A2-1**  
Département des études statistiques de l'enseignement supérieur

**Frédéric TALLET 572 56**

**C-ESR A1-2**  
Département défis sociétaux et environnementaux

**Béatrice NOEL 58754**

**C-ESR A2-2**  
Département des études statistiques de la recherche

**Margot PERBEN 576 57**

**C-ESR A2-3**  
Département des systèmes d'information

**Bruno BERREZAIE 538 25**

**C-ESR A1-3**  
Département diffusion des connaissances et de la documentation

**Odile CONTAT 579 07**

**C-ESR A2-4**  
Département des outils d'aide à la décision

**Emmanuel WEISENBURGER 566 52**

**C-ESR B DAEI**  
Délégation aux affaires européennes et internationales

**N 582 38**

**C-ESR B1**  
Département Stratégies de l'Espace européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

**Gaël ITIER 558 58**

**C-ESR B2**  
Département Accompagnement des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche

**Nathalie BOULAY-LAURENT 582 51**

**C-ESR B3**  
Département Stratégie, expertise et gestion des programmes de coopération internationaux

**Christophe DESSAUX 588 72**

IUF

Secrétariat du CNESER

**DGESIP**  
**Services communs DGESIP/DGRI**  
**1 rue Descartes, 75005 PARIS**

**Service communs DGESIP/DGRI A2**  
**Tour Mirabeau – 39-43, quai André Citroën, 75015 PARIS**

**Coordinatrice interministérielle – Copernicus**  
Isabelle BENEZETH 596 12

**Conseiller(e)s scientifiques**

**DGRI**  
**Direction générale de la recherche et de l'innovation**

**Claire GIRY, Directrice générale**  
Corinne BOREL, cheffe de service, adjointe à la directrice générale  
Nicolas JEANJEAN, chef de service, adjoint à la directrice générale  
Elise TREBBIA, chargée de mission auprès de la directrice générale

01 55 55 83 95  
01 55 55 84 86  
01 55 55 82 91

**Département des Affaires Générales**  
Christine ARNULF-KOECHLIN

**Mission qualité**

**DGRI SSRI**  
Service de la stratégie de la recherche et de l'innovation  
Corinne BOREL N. 584 86

**DGRI SPFCO**  
Service de la performance, du financement et de la contractualisation avec les organismes de recherche  
Guilhem de ROBILLARD, chef de service 582 45  
Laurence PINSON, adjointe au chef de service 586 17

**DGRI SITTAR**  
Service de l'innovation, du transfert de technologie et de l'action régionale  
Estelle DHONT-PETRAULT cheffe de service N. 580 70 588 19

**C-ESR A**  
Service de la coordination des Stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche  
Sébastien CHEVALIER, chef de service 588 53

**DGRI SSRI A1**  
Secteur environnement, agronomie, écologie, sciences du système terre et de l'univers  
Anne PUECH 581 20

**DGRI SPFCO B1**  
Département de la gestion et du pilotage budgétaire des programmes  
Maurice CARABONI 585 37

**DELEGUES REGIONAUX ACADEMIQUES A LA RECHERCHE ET A L'INNOVATION**

**DGRI SITTAR C1**  
Département des politiques d'incitation à la recherche et au développement  
Christine COSTES 588 19

**DGRI SITTAR C2**  
Département du transfert de technologie et de la création d'entreprises innovantes  
Stéphanie ARRABAL 589 02

**DGRI SITTAR C3**  
Département de la recherche partenariale et de l'innovation ouverte  
Nicolas DAUBRESSE 579 75

**DGRI SITTAR C4**  
Département de l'action régionale  
Emmanuel DUCROCQ 583 28

**C-ESR A1**  
Sous-direction territoires, société et savoirs  
Veronique LESTANG-PRECHAC 579 00

**C-ESR A2**  
Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques  
Pierrette SCHUHL 582 69

**C-ESR B DAEI**  
Délégation aux affaires européennes et internationales  
N 582 38

**DGRI SSRI A2**  
Secteur énergie, développement durable, chimie et procédés  
Frédéric RAVEL 588 77

**DGRI SPFCO B2**  
Département de l'appui au pilotage des organismes et de la réglementation  
Isabelle DELACROIX 588 06

**DGRI SITTAR C1**  
Département des politiques d'incitation à la recherche et au développement  
Christine COSTES 588 19

**DGRI SITTAR C2**  
Département du transfert de technologie et de la création d'entreprises innovantes  
Stéphanie ARRABAL 589 02

**DGRI SITTAR C3**  
Département de la recherche partenariale et de l'innovation ouverte  
Nicolas DAUBRESSE 579 75

**DGRI SITTAR C4**  
Département de l'action régionale  
Emmanuel DUCROCQ 583 28

**C-ESR A1-1**  
Département investissements d'avenir et analyse territoriale  
Hélène BALLARIN 584 09

**C-ESR A2-1**  
Département des études statistiques de l'enseignement supérieur  
Clotilde LIXI 572 56

**C-ESR B1**  
Département Stratégies de l'Espace européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Gaël ITIER 558 58

**DGRI SSRI A3**  
Secteur mathématiques, physique, nano-sciences, sciences et technologies de l'information et de la communication  
Alban DUVERDIER 584 15

**DGRI SPFCO B4**  
Département des grandes infrastructures de recherche  
Karen AMRAM 579 21

**DGRI SITTAR C3**  
Département de la recherche partenariale et de l'innovation ouverte  
Nicolas DAUBRESSE 579 75

**DGRI SITTAR C4**  
Département de l'action régionale  
Emmanuel DUCROCQ 583 28

**C-ESR A1-2**  
Département défis sociétaux et environnementaux  
Béatrice NOEL 587 54

**C-ESR A2-2**  
Département des études statistiques de la recherche  
Margot PERBEN 576 57

**C-ESR B2**  
Département Accompagnement des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche  
Nathalie BOULAY-LAURENT 582 51

**DGRI SSRI A4**  
Secteur biologie et santé  
Isabelle ANDRE 513 84

**DGRI SPFCO B5**  
Département des pratiques de recherche réglementées  
Laurent PINON 583 82

**DGRI SSRI A5**  
Secteur sciences de l'homme et de la société  
Johanna ETNER 582 07

**DGRI SPFCO B6**  
Département des relations entre science et société  
Olivier MARCO 579 18

**C-ESR A1-3**  
Département diffusion des connaissances et de la documentation  
Odile CONTAT 579 07

**C-ESR A2-3**  
Département des systèmes d'information  
Bruno BERREZAIE 538 25

**C-ESR B3**  
Département Stratégie, expertise et gestion des programmes de coopération internationaux  
Christophe DESSAUX 588 72

**DGRI SSRI A6**  
Département politique spatiale et défense  
Brice LAMOTTE 597 40

**DGRI SSRI A7**  
Département services et infrastructures numériques  
Laurent CROUZET 599 20

**DGRI SSRI A8**  
Département d'appui aux actions transverses  
Ralf ENGEL 584 92

**DGRI**  
**Services communs DGESIP/DGRI**  
1 rue Descartes, 75005 PARIS  
**Service communs DGESIP/DGRI A2**  
Tour Mirabeau – 39-43, quai André Citroën, 75015 PARIS

**IUF**

**Secrétariat du CNESER**

**DSMAT - Sportlab**  
Mission d'appui à la  
transformation

N.

**DSMG**  
Mission des affaires  
générales  
Systèmes  
d'information

Malika REZGUI

**DSMJ**  
Mission des affaires  
juridiques

Delphine MOREL

**DSMF**  
Mission financière  
Omar MOKEDDEM

## DS

### Direction des sports

**Fabienne BOURDAIS, directrice**

**01 40 45 94 71**

**Jérôme FOURNIER, chef de service, adjoint à la directrice**

**5 94 55**

#### DS 1

Sous-direction de la stratégie  
interministérielle du  
développement de l'activité  
physique et sportive

Jean-François HATTE  
01 40 45 96 92

#### DS 2

Sous-direction du pilotage et  
de l'animation des réseaux du  
sport

Audrey PERUSIN  
01 40 45 98 88

#### DS 3

Sous-direction de l'éthique, de  
la protection des publics et des  
métiers

Catherine CHENEVIER  
01 40 45 90 85

#### DS1

Mission observation et évaluation

#### DS1A

Bureau de l'accès aux pratiques  
sportives tout au long de la vie

Alexis RIDDE  
01 40 45 91 48

#### DS2A

Bureau des établissements du  
sport

Quentin DETCHART  
01 40 45 90 09

#### DS3A

Bureau de la protection des  
publics

Perrine FUCHS  
01 40 45 93 07

#### DS1B

Bureau de l'économie du sport

Laurent LETAILLEUR  
01 40 45 92 72

#### DS2B

Bureau des fédérations sportives,  
du sport de haut niveau et du  
sport professionnel

Bruno GENARD  
01 40 45 97

#### DS3B

Bureau de l'emploi, des métiers et  
diplômes du sport et de  
l'animation

Pierre-Alexis LATOUR  
01 40 45 91 44

#### DS1C

Bureau du sport durable

Laure BATALLA  
01 40 45 93 89

#### DS2C

Bureau des services territoriaux  
et de l'agence nationale du sport

Laurent VILLEBRUN  
01 40 45 94 32

#### DS3C

Bureau de l'éthique, de l'intégrité  
et des politiques de prévention

Yves RANCON-MEYREL  
01 40 45 93 27

Projet JOP 2024

Sébastien  
RAMONELL

#### CGO-CTS

Centre de gestion  
opérationnelle des  
conseillers  
techniques sportifs  
(CTS)

Jacky AVRIL

#### Ecole des cadres du sport

Anne-Marie  
COURTAUD

#### MAEI

Mission des affaires  
européennes et  
internationales

Solène CHARUAU

## Méthodologie

### La détermination du périmètre d'observation a d'abord été déterminée par ce qui a été exclu :

- Une analyse des missions et activités portées par chaque direction

Elle a, pour certaines directions, déjà été faite dans le cadre de précédentes missions et sa réalisation aurait nécessité un long temps consacré au recueil des actes officiels et commandes ministérielles complémentaires (cela a été fait par exemple pour la DGEIP), ce qui n'était pas explicitement dans la commande PTA et aurait entraîné une phase contradictoire très longue.

- Une analyse de l'organisation des relations entre les directions d'administration centrale et les services déconcentrés ou opérateurs

Cette approche aurait entraîné une analyse du fonctionnement de l'Etat déconcentré, hors du périmètre de la mission et nécessité de rendre compte d'évolutions très récentes, en particulier depuis l'arrivée au sein des services régionaux et départementaux des équipes jeunesse, sports et vie associative.

- Une approche de la répartition des missions et activités entre directions et au sein de chacune d'elles ou avec les opérateurs (ex agences)

Le champ, très vaste, ne permettait pas à une équipe de rapporteurs de couvrir les interactions entre près de onze directions générales ou directions.

### La méthode utilisée par la mission

Le sujet était vaste par le nombre des ministères, des administrations centrales, des services, des départements et bureaux et par les thèmes potentiels concernés.

L'idée centrale est de faire une analyse complète du fonctionnement des entités de travail au sein de nos ministères, telle qu'elle avait commencé à être menée dans le cadre d'une commission post Covid réunie avec les organisations représentatives, et de réfléchir à ce qui avait changé et pouvait encore changer dans la relation au travail depuis cette période.

Ces constats doivent de surcroît mesurer la part prise dans ces évolutions au regard de l'arrivée d'une nouvelle génération d'agents et de collaborateurs, d'un contexte hiérarchique différent, d'un impact du télétravail et de la question de l'attractivité du ministère et du service public en général.

À ces premiers constats s'en ajoutent d'autres comme la mesure de la pression très forte de la commande politique sur l'administration et les directions centrales et sur l'encadrement. Le nombre de niveaux hiérarchiques entre l'agent qui fait et celui qui demande et a besoin – parfois ce sont sept ou huit niveaux du chef de service à l'agent qui sont ainsi mobilisés – a été tout particulièrement observé.

### L'organisation de l'activité des directions d'administration centrale comme thème principal

L'évolution des règles et des besoins en matière d'organisation du travail, laquelle mobilise différents facteurs, constitue le point de départ de la demande du secrétariat général. Ce dernier souhaite animer dans la durée un comité constitué à la fin de la période Covid avec les organisations syndicales et dédié aux aménagements provoqués par la sortie de crise. Parmi ces facteurs, le schéma d'emploi, revu pour redonner un peu de marge aux administrations centrales avec 50 emplois rendus à l'administration, l'existence d'un projet immobilier, par nature anxiogène, visant le regroupement et la relocalisation de plusieurs directions soit environ 1 700 agents, la compétition avec certains autres ministères pour recruter des agents, le temps du travail en présentiel et en télétravail, le management de proximité, sont autant d'enjeux en terme d'organisation pris en compte par la mission. Une analyse des organisations ou expérimentations dans d'autres ministères (ex armées, justice ou encore ministères sociaux) ou administrations décentralisées (ex. : ville de Paris ou région Île-de-France), ou à l'échelle européenne (Commission) est réalisée.

## **Le choix a été fait d'interroger toutes les directions à partir de quatre thématiques ouvrant à des questions articulées entre elles**

Concrètement il a été convenu que les pilotes présentent la mission au collège des directeurs d'administration centrale du MENJ et de l'ESR et recueillent les premières observations des directeurs.

De son côté le secrétariat général a présenté l'objet de la mission confiée à l'IGÉSR au CTAC.

Un recueil et envoi des enquêtes et études mais aussi des questions d'un baromètre à venir sur le sujet, a été fait par le SAAM.

Une enquête ciblée a été conçue par la mission avec deux séries de question, la première à destination des directions qui ne « bougeront » pas, une autre aux directions qui seront amenées à rejoindre le nouveau site.

L'enquête porte sur les quatre thématiques suivantes :

- **La structuration hiérarchique**

La structuration hiérarchique avec un nombre donné de niveaux est aujourd'hui de l'ordre de sept ou huit au sein des administrations centrales des ministères concernés (contre trois niveaux dans un cadre jugé optimal) avec des délais de traitement des dossiers standards pouvant aller jusqu'à un mois et demi ; c'est, en soi, un objet d'interrogations.

Parallèlement il peut exister une pression très forte de la commande politique sur l'administration, les directions centrales et l'encadrement.

Le discours syndical sur la souffrance au travail et la pression, peut rendre compte d'un modèle perçu comme trop pyramidal.

La question de la « délégation dans le travail » et des formations nécessaires pour faciliter leur mise en place est une question majeure d'ordre managérial et organisationnel qui a été également interrogée.

- **Les effets du télétravail**

Il existe des inquiétudes sur les effets du télétravail. Certes il y a les accords mais leur effectivité peut varier ; les encadrants peuvent être « réservés » quant à son recours ; la pression sur les agents en présentiel peut, elle, être plus forte ; enfin l'engagement des équipes peut en être affecté.

Le sujet du télétravail (forfait jours selon les modalités de télétravail, régulier, flottant et mixte) a fait l'objet d'une circulaire récente intervenue depuis le 21 décembre 2023<sup>1</sup>, il est un élément déterminant des évolutions en cours. Le cadre fixé est en effet celui d'un nombre de jours maximal avec des possibilités d'utilisation à raison des fonctions (ex niveaux d'encadrement supérieur ou intermédiaire).

Si l'idée d'une charte par direction a été abandonnée, la récente circulaire indique que les directions et services pilotent une réflexion collective qui associe l'ensemble des agents afin de garantir une organisation efficiente du collectif de travail. Cette nouvelle donne confie à chaque direction une forme d'autonomie dans la gestion du dispositif que la mission s'est proposé d'analyser dans son effectivité et ses effets.

- **La charge de travail**

La charge de travail constitue, elle aussi, un sujet sensible ; elle est jugée importante même si variable selon les directions et selon l'engagement des collaborateurs et des conditions concrètes d'exercice.

La charge du travail, sa répartition selon les moyens et effectifs disponibles, suppose, de pouvoir l'objectiver selon les différents niveaux hiérarchiques, les besoins estimés mais aussi la qualification des agents en poste.

Le secrétaire général a précisé, comme indiqué plus haut que la mission n'avait pas pour objet d'interroger la répartition des missions et activités entre directions et au sein de chacune d'elles.

---

<sup>1</sup> <https://www.education.gouv.fr/bo/2023/Hebdo48/MENA2332294C> ; le 2.3 de celle-ci « modalités et nombre de jours maximum en télétravail »

- **L'attractivité**

De façon plus générale, les ministères concernés sont d'ores et déjà considérés comme étant en compétition avec d'autres ministères pour recruter des agents.

Le temps du travail réparti entre le présentiel et le télétravail est là encore un enjeu mais également la marque employeur que les administrations tentent de développer. Certaines administrations (régions, communes, autres ministères...) peuvent proposer un modèle moins convenu, avec plus de télétravail, des relations hiérarchiques moins fortes, une charge de travail vue comme moins contrainte, une organisation hebdomadaire sur quatre jours travaillés et des avantages en matière sociale (logements réservés ?) plus significatifs qui attirent plus ou mieux<sup>2</sup>.

Un focus réalisé à partir d'une activité métier par direction a permis de détailler les mêmes thèmes que ceux développés dans le questionnaire et ainsi de couvrir un grand nombre de problématiques propres à l'organisation du travail dans les administrations centrales :

- l'existence ou non d'un projet de direction avec une dimension donnée à l'attractivité selon la nature et les projets d'activités ; L'organisation de la fonction RH ;
- la présence d'un tableau de bord et d'indicateurs utilisés en gestion des ressources humaines (départs / arrivées, temps moyen par fonction, formations suivies, nombre et type, avancement, temps de vacances des postes, taux d'absence courte / longue durée...) ;
- la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de la charge de travail, d'estimation de la qualité de vie au travail, de l'organisation du travail identifiée comme optimale, ses résultats à venir ou en routine ;
- le bilan des démarches ainsi menées au sein de chaque

### **Une méthode qui s'est adaptée en cours de mission**

À ce sujet vaste a correspondu une méthode analysant les besoins du secrétariat général et des directions d'administration centrales concernées.

L'approche privilégiée par la mission, a donc été de nature transversale avec la volonté d'appréhender ce qui est partagé / commun entre les différentes directions en matière de constats et d'enjeux, plutôt que des particularités trop hétérogènes.

Les principaux sujets traités ont été le plus possible objectivés par :

- des données existantes ou recueillies grâce à des échanges avec les unités de gestion des ressources humaines (UGARH), les directeurs et leurs adjoints ;
- un examen des place et rôle des adjoints aux différents niveaux hiérarchiques, un examen de fonctions communes (rôle des secrétariats par ex) ;
- une analyse des outils au service des agents et des organisations susceptibles de faciliter le travail, la constitution (par échantillonnage) d'un groupe d'agents nouvellement arrivés et pouvant partager l'expérience de leur venue dans les trois, et désormais deux, ministères.

Parallèlement ont eu lieu des échanges avec des spécialistes de l'organisation du travail, de la gestion des RH, des sociologues.

Des rencontres ont également eu lieu avec les organisations représentatives après un premier travail de validation des axes de la mission et l'analyse des premiers constats.

Un compte-rendu d'étape a pu être organisé et fait en février 2024. Des contacts réguliers entre le secrétariat général et la mission ont jalonné le travail ainsi décrit ci-dessus.

---

<sup>2</sup> En matière d'attractivité certaines directions n'auraient pas de difficulté particulière à recruter eu égard à leur activité et projet(s), ce serait le cas du SEMSIRH (service de modernisation des systèmes d'information des ressources humaines pour l'éducation).

## Un essai de mesure de la répartition du temps d'activité par grand type d'activités- DGRI 2019

|  |                                                                                                                                                                                                                           |             |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|  | ► IR/TGIR - Co-pilotage et animation scientifique de la feuille de route nationale                                                                                                                                        | 0,51        |
|  | ► PIA : participation au pilotage des actions PIA3 MESRI, MTES, MEF, suivi des PIA 1, 2 (membres des COPILs)                                                                                                              | 0,21        |
|  | ► Soutien via le Comop à la mise en œuvre interministérielle des plans portés par le MESRI                                                                                                                                | 0,10        |
|  | ► Autres actions régionales (CPER)                                                                                                                                                                                        | 0,24        |
|  | ► Suivi des actions d'innovation : défis du C2I, CVT, ITE, IRT, pôles, Carnot... et relations avec l'industrie (COSPACE, CORAC, COFIS...)                                                                                 | 0,19        |
|  | ► Intelligence, sécurité économique et veille; sécurité de la recherche (PPST, CIEEMG...)                                                                                                                                 | 0,22        |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | ► <b>Accompagnement, tutelle des opérateurs de recherche</b>                                                                                                                                                              | -           |
|  | ► Exercice de la tutelle ou co-tutelle sur les organismes de recherche : élaboration et suivi des COP, pré-CA/CA, négociations budgétaires (P172, P 193...)                                                               | 0,70        |
|  | ► Politique de site (contrats de site, référent par site, ateliers Université- Organismes ...), incl. classements internationaux                                                                                          | 0,23        |
|  | ► Exercice de la tutelle ou co-tutelle sur les fondations, GIP et HCERES.                                                                                                                                                 | 0,19        |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | ► <b>Expertise scientifique</b>                                                                                                                                                                                           | -           |
|  | ► Projets d'Innovation (concours d'innovation, FUI,...)                                                                                                                                                                   | 0,13        |
|  | ► Etoiles de l'Europe, processus d'agrément des visas scientifiques...                                                                                                                                                    | 0,08        |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | <b>EUROPE ET INTERNATIONAL</b>                                                                                                                                                                                            | -           |
|  | ► <b>Préparation de la position de la France et Représentation de la France à l'Europe</b>                                                                                                                                | -           |
|  | ► Programme cadre européen : Europe H2020 puis Horizon Europe<br><i>Attention: si la répartition ci-dessous est non disponible: renseigner l'ensemble sur cette ligne</i>                                                 | 0,16        |
|  | ► Représentation au Comité de Programme (RCP)                                                                                                                                                                             | -           |
|  | ► Contribution à l'écriture / relecture des programmes de travail européens                                                                                                                                               | 0,13        |
|  | ► Collaboration franco-allemande<br><i>Attention: si la répartition ci-dessous est non disponible: renseigner l'ensemble sur cette ligne</i>                                                                              | 0,08        |
|  | ► Animation et Suivi des Groupes thématiques conjoints (réunions, workshops)                                                                                                                                              | -           |
|  | ► Mise en œuvre et suivi des appels d'offre conjoints                                                                                                                                                                     | 0,08        |
|  | ► Programmation conjointe entre états européens<br><i>Attention: si la répartition ci-dessous est non disponible: renseigner l'ensemble sur cette ligne</i>                                                               | 0,10        |
|  | ► Participation au groupe de programmation conjointe de l'ERAC, au SET PLAN                                                                                                                                               | -           |
|  | ► Pilotage au niveau national des groupes miroir des JPI/JTI, EJP, cPPP, articles 185/187                                                                                                                                 | 0,24        |
|  | ► Mise en place d'appels d'offres conjoints avec ANR                                                                                                                                                                      | 0,09        |
|  | ► Elaboration et Pilotage de la feuille de route européenne des infrastructures de recherche (ESFRI)                                                                                                                      | 0,17        |
|  | ► Présence au Forum ESFRI, à l'Executive Board et dans les 6 groupes stratégiques                                                                                                                                         | 0,04        |
|  | ► Suivi des 48 ESFRI auxquels la France participe; présence dans les structures de gouvernance                                                                                                                            | 0,22        |
|  | ► Suivi des organisations internationales (EMBL, ESO, CERN, ESA, Eumetsat, ECMWF, EEA...) et participation aux autres programmes de l'UE (Espace, Défense, EuroGEOSS...)                                                  | -           |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | ► <b>Préparation de la position de la France à l'international</b>                                                                                                                                                        | -           |
|  | ► Elaboration et suivi (GT, workshop) des sujets scientifiques abordés lors des G7, G20, Carnegie, MACS (agri)                                                                                                            | 0,08        |
|  | ► Représentation de la France dans les instances GIEC, IPBES, GEO... : négociation, suivi [organisation plénière IPBES à Paris en avril 2019]                                                                             | 0,26        |
|  | ► <b>Préparation des éléments de stratégie scientifique des réunions bilatérales et des comités mixtes (COMIX)</b>                                                                                                        | 0,10        |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | ► <b>Influence</b>                                                                                                                                                                                                        | -           |
|  | ► Influence au niveau européen et multilatéral (liens avec DG RTD et avec les autres DG; liens avec le BmBF et d'autres ministères; liens avec les institutions de recherche et universités étrangères...)                | 0,15        |
|  | ► Influence au niveau international : Future Earth, Belmont Forum, GEO, UNESCO...                                                                                                                                         | 0,09        |
|  | ► Représentation de la France dans les instances OCDE : SSRI chef de file OCDE pour le Mesri, présence aux comités (dont le CPST et ses groupes de travail) ; co-rédaction des documents, organisation de workshops...    | 0,04        |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | <b>MANAGEMENT</b>                                                                                                                                                                                                         | -           |
|  | ► Management équipe, relations RH                                                                                                                                                                                         | 0,16        |
|  |                                                                                                                                                                                                                           | A1          |
|  | <b>ESTIMATION DU TEMPS PAR PERSONNE EN ETPT</b>                                                                                                                                                                           |             |
|  | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>6,60</b> |
|  | <b>COMMANDES CABINET</b>                                                                                                                                                                                                  |             |
|  | ► Commandes additionnelles Cabinet (hors dossiers cabinet ci-dessous en gras)                                                                                                                                             | 0,34        |
|  | <b>NATIONAL</b>                                                                                                                                                                                                           | -           |
|  |                                                                                                                                                                                                                           | -           |
|  | • <b>Stratégie de la Recherche et de l'Innovation</b>                                                                                                                                                                     | -           |
|  | ► Elaboration de la SNR/LPPR, mise en œuvre, suivi des indicateurs en vue de l'évaluation, veille stratégique, lien DGESIP                                                                                                | 0,20        |
|  | ► Relations avec les Académies, le Parlement sur les questions stratégiques (RAP, PAP, Jaune, QP, QE, OPECST,...), l'IGAENR, la Cour des Comptes; réponses (aux questions) et relecture (lois, décrets, mise en œuvre...) | 0,11        |
|  | ► Elaboration et suivi des volets recherche interministériels des plans ou feuilles de route interministériels (ex. Plans Santé, SNRE, Plan Climat,...)                                                                   | 0,47        |
|  | ► Feuille de route nationale (dimension Recherche) des Objectifs du développement durable                                                                                                                                 | 0,21        |
|  | ► Relations avec les autres ministères (MinArm, MTES, MEAE, MININT, SGDSN, MEF, GT interministériels...)                                                                                                                  | -           |
|  | ► Toutes rubriques confondues si répartition ci-dessus non disponible                                                                                                                                                     | -           |
|  | ► <b>Programmation et pilotage de la recherche et de l'innovation et mise en œuvre</b>                                                                                                                                    | -           |
|  | ► ANR Pilotage de la programmation, AAPG et autres appels                                                                                                                                                                 | 0,31        |

## Questionnaire dans le cadre de la mission IGÉSR sur l'organisation du travail en administration centrale- Assistant(e)s

Pour compléter les entretiens qui ont été conduits au sein de chaque direction des ministères concernés, un court questionnaire adressé par mail aux 169 assistant(e)s exerçant en administration centrale. 108 ont répondu à ce questionnaire dont 76 de manière complète soit un taux de réponse de 45%.

Les informations recueillies étaient anonymes.

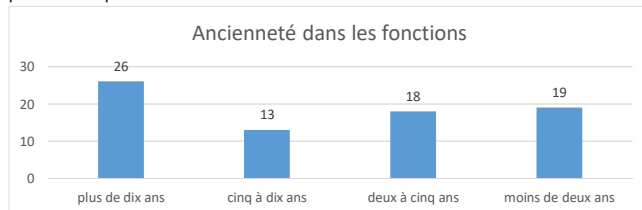
Il y avait 13 questions dans ce questionnaire qui est resté ouvert du de mi-juillet à fin aout 2024.

Sont présentés ici les principaux résultats.

### PROFIL DES REPONDANTS

76 agents ont répondu au questionnaire.

L'ancienneté dans les fonctions est pour 51% de plus de 5 ans.



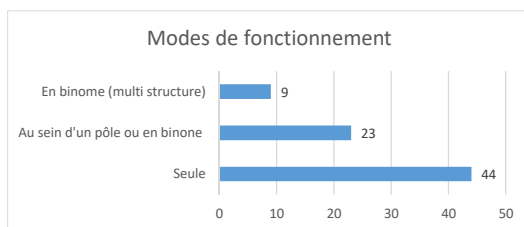
24 sur les 76 répondants déclarent avoir changé d'affectation au cours des 5 dernières années.

#### Nature du changement d'affectation

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| changement interne au sein d'une même direction               | 9  |
| changement de ministère                                       | 5  |
| changement de direction                                       | 4  |
| mobilité depuis une académie                                  | 3  |
| détachement entrants (organisme et collectivité territoriale) | 2  |
| affectation après concours                                    | 1  |
| Total :                                                       | 24 |

### QUESTION RELATIVES A L'ORGANISATION et LES ACTIVITES

58% des répondant(e)s déclarent assurer seul(e)s les fonctions d'assistant(e)s, leurs autres fonctionnent en binôme ou au sein d'un pôle.



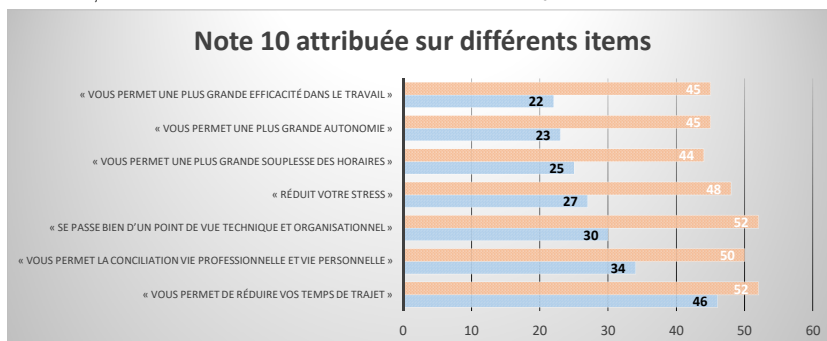
74% déclarent que leur fiche de poste comporte des activités complémentaires à celles d'assistant(e) - exemple : archivage, communication, gestion de dossiers, tâches de gestion administratives ou financières, soit 56 agents.

### QUESTIONS RELATIVES AU TELETRAVAIL

Le taux de télétravailleurs parmi les répondants atteint 68 %, soit 52 assistant(e)s sur le 76, dont 38 réalisent des activités complémentaires.

Ce taux apparaît plus élevé que celui constaté parmi l'ensemble des personnels travaillant en AC (58% en 2022).

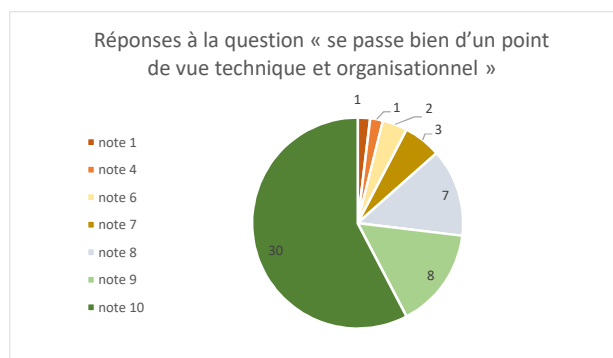
Les personnes interrogées, si elles télétravaillaient, devaient classer différents items en attribuant une note de 1 à 10.



En orange figure le nombre total de réponse à l'item considéré (un au moins devant être sélectionné).

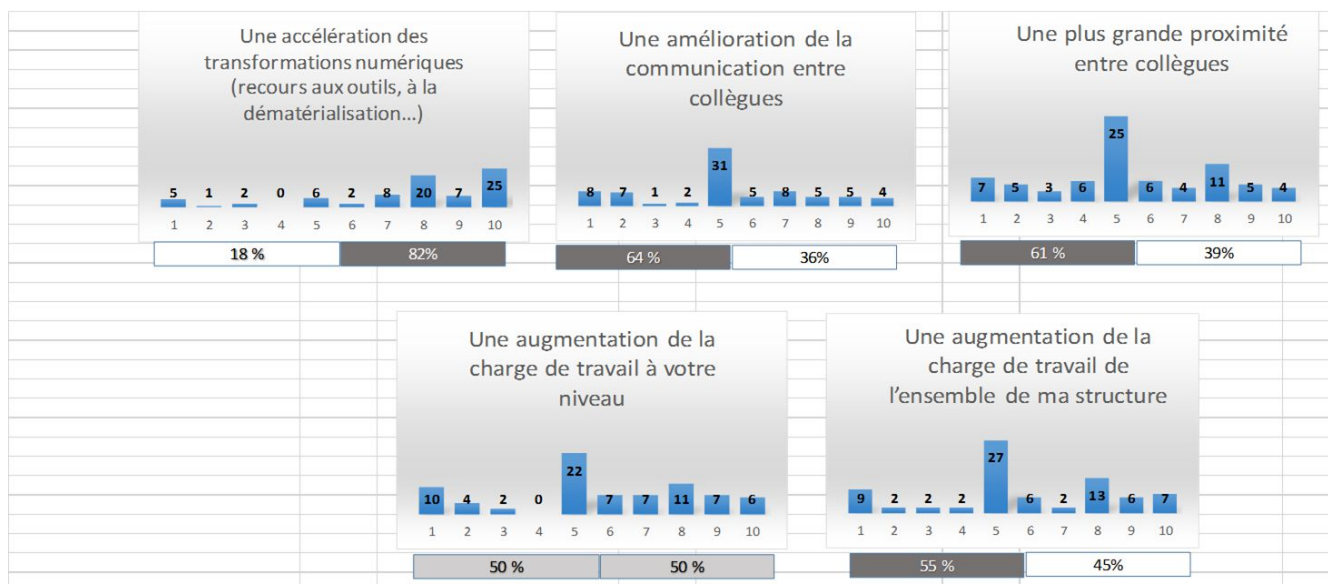
Les "avis" les plus mitigés concernent la réponse à la question de la réduction du stress avec 25% des répondant(e)s attribuant une note de 1 à 5, suivi par la question relative à une plus grande souplesse des horaires (avec 20% des répondant(e)s attribuant une note de 1 à 5).

Enfin la moindre unanimité observée en analysant la distribution des notes de 1 à 10 revient à la question concernant la manière dont les choses se passent d'un point de vue technique et organisationnel, cf. graphique ci-dessous.



#### QUESTIONS CONCERNANT L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les personnes interrogées étaient invitées à faire coté de 1 à 10, cinq impacts présumés liés à la crise sanitaire. L'ensemble des réponses figurent ci-dessous.



#### QUESTIONS CONCERNANT LES OUTILS (hormis les outils bureautiques courants)

L'usage des différents outils est, au regard des 76 réponses apportées, le suivant.

|                    | PEPITE | ELISE | RESANA ou autre | WEBEX | VISIO AGENTS | CHORUS formulaires | CHORUS DT | OSCARe TIMMI | SOLON | RESA DE SALLLES |
|--------------------|--------|-------|-----------------|-------|--------------|--------------------|-----------|--------------|-------|-----------------|
| Taux d'utilisation | 8%     | 92%   | 29%             | 70%   | 54%          | 20%                | 74%       | 93%          | 28%   | 87%             |

37% des répondant(e)s déclarent les outils utilisés parfaitement adaptés, 59% globalement et seulement 4% imparfaitement.

D'autres outils sont cités, parmi lesquels : des espaces collaboratifs, sharepoint, colibirs gestionnaires, TEAMS, REPONSES, ITOP, OSIRIS, Sprint, Symphonie, ACCE, ANNELIS, Paysage, MAIA, Lime Survey.

## Questionnaire dans le cadre de la mission IGÉSR sur l'organisation du travail en administration centrale- Nouveaux recrutés

Pour compléter les entretiens qui ont été conduits au sein de chaque direction des ministères concernés, un court questionnaire ciblé sur les personnes récemment recrutées en administration centrale a été adressé à 169 agents recrutés en administration centrale entre le 1er septembre 2023 et le 1er janvier 2024. 96 ont répondu à ce questionnaire soit un taux de réponse de 57%.

Les informations recueillies étaient anonymes.

Il y avait 15 questions dans ce questionnaire qui est resté ouvert du de mi-juillet à fin aout 2024.

Sont présentés ici les principaux résultats.

### PROFIL DES REpondANTS

102 agents ont répondu au questionnaire.

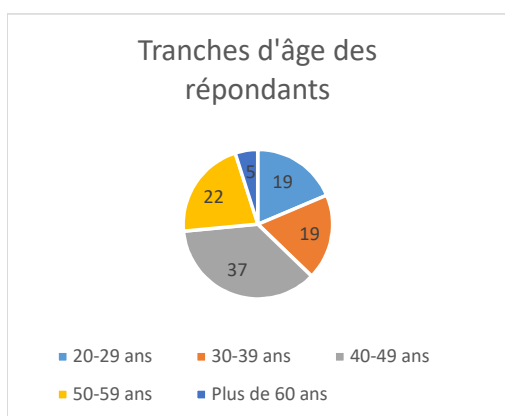
82% sont fonctionnaires et 70% sans encadrements.

Il s'agit à 62 % de femmes.

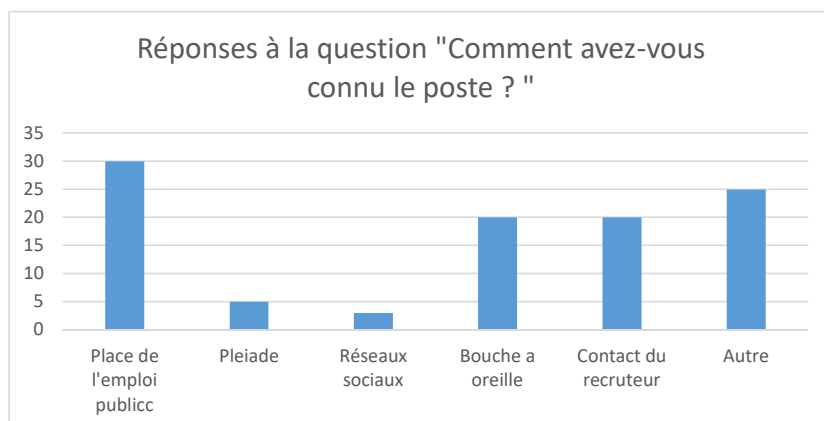
76% des répondants exerçait déjà antérieurement dans la fonction publique.

13 ont été recrutés (soit environ 13% des répondants) directement à l'issue de leur formation (dont 1 en apprentissage). Il s'agit très majoritaire de sorties d'IRA.

37% ont moins de 40 ans et la répartition par tranches d'âges apparait dans le graphique ci-dessous.

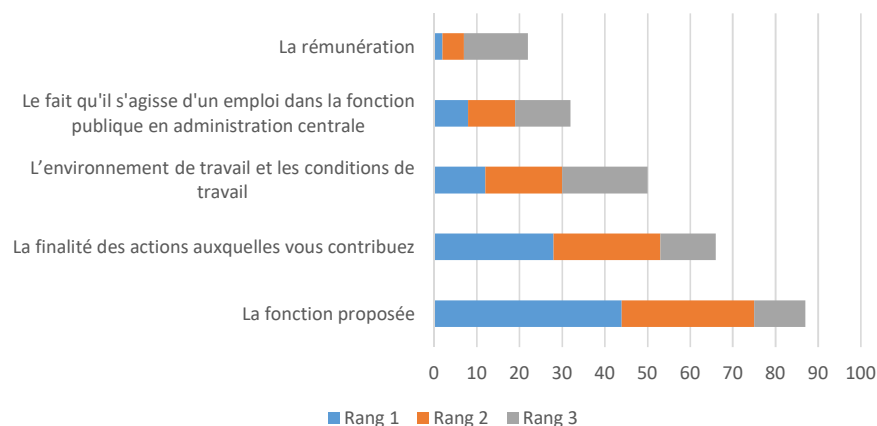


### QUESTIONS RELATIVES AU RECRUTEMENT



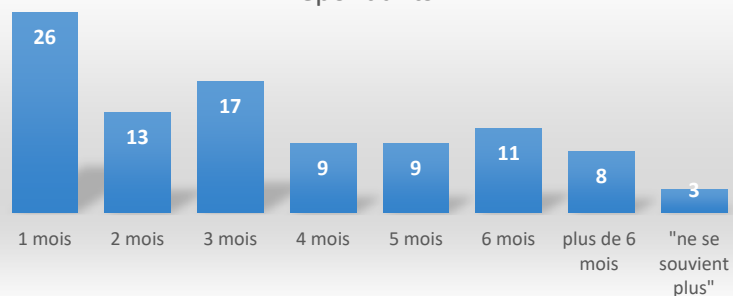
Nota : parmi les "autres", 17 répondants (sur les 25) sont des agents recrutés à la sortie des IRA.

### Motivations à rejoindre le poste- Réponses apportées en rang 1, 2 et 3



Sur les 96 répondants, 94 ont retenu au moins un motif de rang 1, 90 un motif de rang 2 et 73 de rang 3.  
Nota : la question n'était pas obligatoire et n'imposait de classer plus d'une proposition.

### Délai de recrutement déclaré par les répondants



60 % des recrutements ont été réalisés dans un délai de 1 à 3 mois (base 93 répondants)

*Ce délai était défini comme correspondant au temps écoulé entre la candidature de l'intéressé et sa prise de fonction.*

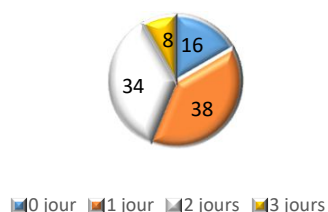
38,5 % des répondants ont déclaré avoir bénéficié d'un dispositif d'accueil de type mentorat ou tutorat, et 60% ont répondu avoir participé à une "journée d'accueil".

Certains saluent (zone commentaire) la possibilité qu'ils ont eu de pouvoir faire un "tuilage" avec la personne qu'il remplaçait ou encore l'organisation d'un planning d'intégration pensé par le bureau.

Moins de 15% déclarent n'avoir bénéficié d'aucun dispositif d'accueil.

### QUESTIONS RELATIVES AU TELETRAVAIL

#### Nombre de jours de télétravail

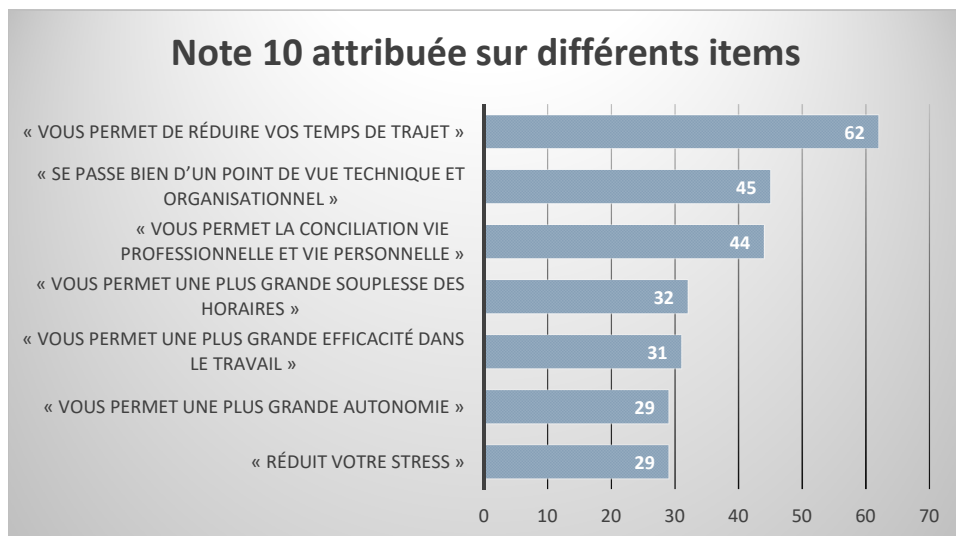


Le taux de télétravailleurs parmi les répondants atteint 83 %.

Il est différent au regard des responsabilités ou non d'encadrement exercées : 77% pour les agents exerçant des fonctions d'encadrement et 86% pour ceux sans encadrant.

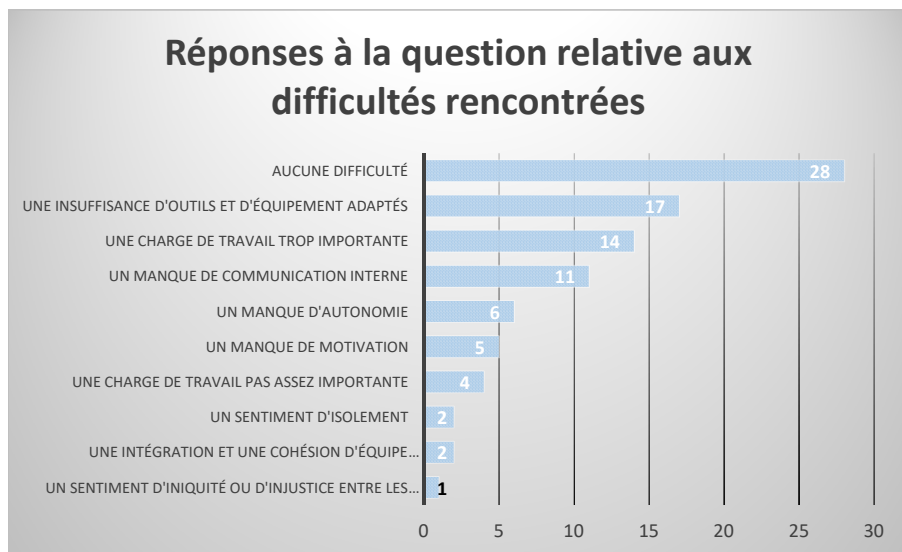
Ce taux apparaît plus élevé que celui constaté parmi l'ensemble des personnels travaillant en AC (58% en 2022).

Les personnes interrogées, si elles télétravaillaient, devaient classer différents items en attribuant une note de 1 à 10. 79 réponses ont été recueillies.



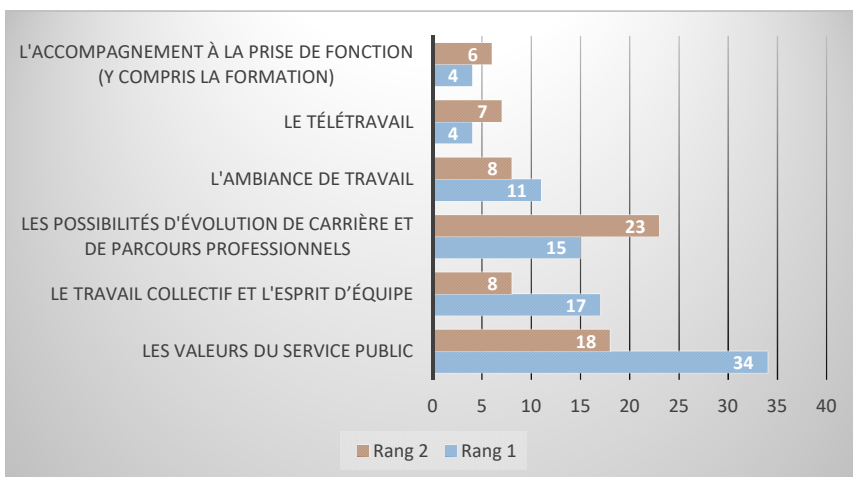
A la question de savoir quelles difficultés étaient rencontrées, 28 déclarent n'en rencontrer aucune (soit 31% des personnes ayant répondu à cette question).

La première difficulté citée est celle liée une insuffisance d'outils et d'équipement adaptés.



### Arguments en faveur d'un travail en administration centrale ...

Si les nouveaux recrutés devraient faire la promotion auprès de proche pour les inciter à rejoindre un poste ouvert en administration centrale, le premier critère cité est "les valeurs du service public" suivi du "travail collectif et l'esprit d'équipe" puis des possibilités d'évolution de carrière et de parcours professionnels.



Base 85 réponses (la question n'étant pas obligatoire)

## Les différents acteurs en charge de la fonction RH en administration centrale des trois ministères

**La direction générale des ressources humaines (DGRH)**, qui travaille en collaboration avec le SAAM, assure en effet la gestion nationale des corps et est l'interlocuteur de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pour les projets interministériels et dont les services, notamment le DGRH D (cf. article 16bis de l'arrêté d'organisation), service de l'attractivité et de la politique de ressources humaines.

Cela a pour conséquence que les personnels de l'administration centrale soient considérés comme des personnels en académie. Un exemple illustre cette situation si l'on se réfère aux lignes directrices de gestion ministérielles relatives à la mobilité des personnels du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports : quelle compréhension peuvent avoir des procédures de promotion qui les concernent les agents des corps concernés quand ne sont cités que les académies ?

Un autre exemple est celui du projet engagé par la DGRH ayant trait à la marque employeur qui apparaît à la mission comme ayant pour centre de gravité les personnels en académie.

**La direction de l'encadrement** a en charge la politique de l'encadrement supérieur et assure notamment le suivi individuel et personnalisé des cadres supérieurs nommés sur emplois fonctionnels : « [elle] *est chargée de la définition et de la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines des personnels d'encadrement des ministères, notamment des personnels d'encadrement supérieur* » ; « Elle *décline la politique relative à l'encadrement définie dans le cadre interministériel et est l'interlocutrice de la direction générale de l'administration et de la fonction publique sur l'ensemble des questions relatives aux personnels d'encadrement* ». Elle s'occupe également de réglementation, de GPEEC et de formation.

Cependant SAAM-A réalise la paie de l'ensemble des personnels d'encadrement. Ainsi, tout se passe comme si la RH « qualitative » des personnels d'encadrement échappait à la sous-direction des ressources humaines de l'AC.

**Le secrétariat général** : il est clairement précisé (5<sup>e</sup> alinéa de l'article 38) que SAAM-A « *procède [en liaison avec le secrétariat général], aux études d'organisation relatives à l'administration centrale* ».

Comme cela a déjà été souligné dans le rapport sur la fonction RH en administration centrale précité, le rôle joué par le secrétaire général est important car il ne se limite pas, en matière RH, aux questions d'organisation des services et « *en qualité de première autorité du ministère, (il) peut être amené à procéder à un certain nombre d'actes de GRH : arbitrage annuel sur l'indemnitaire, dialogue social (...) relations avec les cabinets, les directeurs ou encore les chefs de service, etc.* ». Cette observation issue de travaux conduits en 2019 par l'IGAENR semble avoir une réalité encore plus importante depuis 2021, période de gestion de la crise sanitaire.

**Le SAAM** « [Il] *définit et conduit, en relation avec la direction générale des ressources humaines, la direction de l'encadrement et la direction des affaires financières, la politique des ressources humaines des personnels qu'il gère* ». Par ailleurs, SAAM-A dispose de correspondants dans chaque direction générale et direction : les unités de gestion administrative et des ressources humaines (UGARH) qui contribuent à la réalisation d'un certain nombre d'opérations de gestion (promotions, recrutement et plus récemment déploiement du nouveau SIRH RenoïRH) ; elles sont parfois investies d'un rôle de conseil auprès des agents.

Dans le même temps, les UGARH et les pôles affaires générales, quand ils existent et au sein desquels ces unités sont rattachées, sont les interlocuteurs quotidiens des directeurs et des cadres intermédiaires des directions qui, dans le respect de leurs prérogatives, de par leurs actions auprès des agents prennent en charge des fonctions opérationnelles de la fonction RH (élaboration des fiches de postes, recrutement, gestion de carrière, évaluation, fixation des objectifs, octroi des congés, des autorisations de télétravail...).

## Charte des relations de travail entre le cabinet de la ministre et les deux directions générales du MESRI, DGESIP et DGRI

Le cabinet de la ministre, la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et la direction générale de la recherche et de l'innovation, conscients

- que la bonne qualité des relations de travail entre le cabinet et les directions générales est une condition indispensable pour permettre au ministère de porter avec clarté et avec efficacité les politiques publiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation,
- qu'elle repose sur la loyauté, sur la solidarité et la bienveillance mutuelle, sur un partage d'information le plus complet possible, sur le respect des rôles et des positionnements mutuels du cabinet et des directions générales, et sur la confiance,
- que les directeurs généraux ont la responsabilité de veiller aux bonnes conditions de travail et au développement des compétences de leurs équipes, et qu'il est de la responsabilité de la ministre et du cabinet de placer les directions générales dans la meilleure situation possible pour remplir leurs missions,
- et, enfin, que fournir à la ministre et au cabinet l'ensemble des éléments utiles pour leur action, de façon aussi fluide et pertinente que possible, est une tâche prioritaire des directions générales,

s'engagent à veiller avec la plus grande attention à respecter, chacun pour ce qui le concerne, les principes et dispositions énoncés ci-après.

### Dispositions visant à favoriser le partage de l'information et la fluidité des relations de travail

1. Programmer des rencontres régulières entre les directeurs généraux et la direction du cabinet (*cabinet et directeurs généraux*).
2. Tenir des réunions de travail au niveau approprié, en veillant à les préparer le mieux possible (*cabinet et directeurs généraux*).
3. Organiser une information fluide sur les réunions interministérielles (*cabinet et directions générales*).
4. Organiser le mieux possible l'information transmise aux directions générales sur les décisions prises et les suites données aux commandes qui leur ont été adressées (*cabinet*).
5. Informer les directions générales sur les entretiens de la ministre et du cabinet avec les interlocuteurs habituels des directions générales, en les associant le mieux possible, et réciproquement (*cabinet et directions générales*).
6. Arrêter en accord entre la direction du cabinet et les directeurs généraux la liste des sujets « signalés » sur lesquels chaque membre du cabinet souhaite être informé en délai très court, et la liste des sujets stratégiques sur lesquels le cabinet doit être régulièrement informé (*cabinet et directeurs généraux*).
7. Saisir le cabinet de tout échange avec les parlementaires, les élus et les médias, et l'informer des relations avec les autres cabinets ministériels et les inspections générales autres que l'IGÉSR (*directions générales*).
8. Informer le cabinet de la façon la plus appropriée sur tout point sensible méritant d'être porté à sa connaissance (*directions générales*).

### Dispositions visant à garantir un traitement efficace des commandes et de leurs réponses

9. Anticiper le mieux possible les commandes à adresser aux directions générales (*cabinet*).
10. Adresser aux services appropriés des commandes précises, contextualisées et écrites, au niveau hiérarchique approprié (*cabinet*).

11. Éviter les saisines multiples sur un même sujet (*cabinet*).
12. Assurer la bonne prise en charge et le suivi de chaque commande (*directions générales*).
13. Préciser le cadre de travail pour les commandes impliquant une coopération entre les directions générales ou interministérielle (*cabinet et directions générales*).
14. Apporter aux commandes du cabinet des réponses pertinentes et concises, et dans les délais fixés (*directions générales*).

#### Points de vigilance pour le cabinet

15. Respecter les horaires ouvrables pour les réunions et l'envoi des commandes.
16. Veiller au bon partage des informations et des actions entre membres du cabinet.
17. Veiller à respecter le cadre d'action et de responsabilité des directions générales et la responsabilité de l'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques.

#### Points de vigilance pour les directions générales

18. Veiller au bon partage des informations au sein des directions générales, et entre elles.
19. Veiller à informer régulièrement le cabinet sur les éléments essentiels du plan de charge des équipes, notamment sur les projets et « chantiers » qui les mobilisent de façon prioritaire.
20. Veiller à remettre à jour régulièrement, avec l'encadrement des directions générales et avec le cabinet, l'ordre des priorités de ce plan de charge.

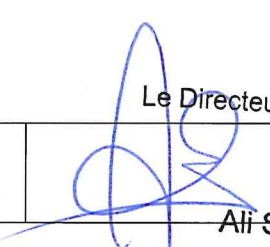
Les annexes ci-dessous apportent des précisions sur ces principes et dispositions.

Cette charte constitue un cadre de référence pour les relations de travail entre le cabinet de la ministre et les directions générales. Elle est portée à l'attention des membres du cabinet et des personnels des directions générales.

Un groupe de suivi de sa mise en œuvre est mis en place, dont la composition est accessible sur le site intranet du ministère. Ce groupe est chargé de faire un point tous les trois mois avec la direction du cabinet et les directeurs généraux sur la mise en œuvre de la charte. Il est également chargé d'adresser à la direction du cabinet et aux directeurs généraux des propositions d'adaptation de l'organisation du travail du cabinet et des directions générales, voire des propositions d'adaptation du texte de cette charte.

A Paris, le 31 AOUT 2020

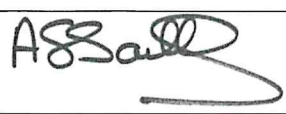
Pour le cabinet

|          |                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Ali Saïb |  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|

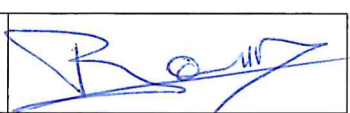
Le Directeur du Cabinet

Ali SAÏB

Pour la DGESIP

|                     |                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Anne-Sophie Barthez |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

Pour la DGRI

|                     |                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Bernard Larrouturou |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

## **Annexe 1 : Développement des principes et dispositions énoncés dans la charte**

### **Dispositions visant à favoriser le partage de l'information et la fluidité des relations de travail**

#### **1. Programmer des rencontres régulières entre les directeurs généraux et la direction du cabinet** *(cabinet et directeurs généraux).*

Indépendamment des réunions auxquelles les directeurs généraux sont appelés à prendre part avec la ministre ou avec le directeur de cabinet sur un sujet donné, il est indispensable que des « rendez-vous / tours d'horizon » réguliers soient programmés. Ainsi, une réunion hebdomadaire se tient entre le directeur de cabinet, éventuellement accompagné d'autres membres du cabinet, et chaque directeur général, et une réunion hebdomadaire se tient entre la direction du cabinet et les deux directeurs généraux.

La direction du cabinet veille à informer autant en amont que possible les directeurs généraux sur les orientations ou réflexions nouvelles susceptibles d'impacter la mise en œuvre des politiques publiques.

Les directions générales veillent à porter à la connaissance du cabinet, au niveau approprié, toute information utile pour le cabinet ou la ministre, et notamment toute information ayant une portée de nature politique. Elles sont « forces de proposition » pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques portées par le ministère.

#### **2. Tenir des réunions de travail au niveau approprié, en veillant à les préparer le mieux possible** *(cabinet et directeurs généraux).*

Outre les réunions précitées, d'autres réunions se tiennent selon un rythme régulier entre un conseiller du cabinet et chaque directeur général ou avec un collaborateur de l'un des directeurs généraux.

Au-delà de ces rendez-vous réguliers, lorsqu'un membre du cabinet souhaite organiser une réunion de travail appelant la participation d'une (ou des) direction(s) générale(s), l'invitation doit être adressée au niveau approprié, c'est-à-dire, selon les sujets abordés et selon l'avancement des travaux, au chef de service ou au sous-directeur ou au chef de département concerné. Le responsable hiérarchique du destinataire de l'invitation (au niveau chef de service ou équivalent) est systématiquement en copie de l'invitation. En cas d'indisponibilité, le destinataire de l'invitation fait connaître au cabinet le nom de la personne habilitée à le représenter.

Si le conseiller du cabinet ne sait pas à qui s'adresser pour la réunion qu'il souhaite monter, il contacte la cheffe de cabinet de la direction générale.

Dans la mesure du possible, chaque réunion fait l'objet d'une préparation minimale pour préciser les sujets abordés et les objectifs de la réunion, indiquer l'apport attendu de chaque participant et identifier les points sur lesquels la réunion a pour objectif de fixer un arbitrage.

#### **3. Organiser une information fluide sur les réunions interministérielles** *(cabinet et directions générales).*

Sauf exception, la convocation à une réunion interministérielle (RIM) est systématiquement adressée au service concerné dans les meilleurs délais par le cabinet.

Le conseiller concerné par une RIM la prépare avec le ou les services concernés ; ils fixent ensemble la représentation du ministère et la position à porter en RIM.

A l'issue de la RIM, le(s) représentant(s) du ministère adresse(nt) un bref compte-rendu aux membres du cabinet et aux services concernés. Les comptes-rendus officiels des RIM (« bleus ») sont systématiquement transmis aux services concernés.

#### **4. Organiser le mieux possible l'information transmise aux directions générales sur les décisions prises et les suites données aux commandes qui leur ont été adressées** *(cabinet).*

Les notes adressées à la ministre ou au cabinet font l'objet d'un retour au service émetteur, soit par un courriel soit via un retour de la note avec les annotations du destinataire.

Lorsque la note transmise par les directions générales appelle un retour pour une échéance précise, cela est précisé explicitement en tête de la note pour la bonne information du cabinet. Cette indication peut être assortie, si la nature et l'objet du dossier s'y prêtent, d'une mention du type « sauf avis contraire avant telle date ... ».

**5. Informer les directions générales sur les entretiens de la ministre et du cabinet avec les interlocuteurs habituels des directions générales, en les associant le mieux possible, et réciproquement** (*cabinet et directions générales*).

Lorsque des entretiens sont accordés par la ministre ou par le directeur de cabinet à des interlocuteurs habituels des directions générales, le cabinet en informe le ou les directions générales au niveau approprié. Les directions générales peuvent ainsi informer le cabinet, même en l'absence de commande de sa part, de points susceptible d'être soulevés ou qu'il serait souhaitable d'évoquer au cours de l'entretien.

Les directeurs généraux ou leurs représentants ont vocation à assister à ces entretiens. Lorsque les directeurs généraux ou leurs représentants ne sont pas conviés à assister à l'entretien, le cabinet les informe dans toute la mesure du possible de la teneur des échanges. Il en est de même pour les entretiens que les conseillers du cabinet ont avec des interlocuteurs habituels des directions générales.

Les textes des interventions publiques de la ministre sont communiqués systématiquement et sans délai aux directions générales.

Réciproquement, les directions générales informent le cabinet de leurs contacts avec des interlocuteurs partagés.

**6. Arrêter en accord entre la direction du cabinet et les directeurs généraux la liste des sujets « signalés » sur lesquels chaque membre du cabinet souhaite être informé en délai très court, et la liste des sujets stratégiques sur lesquels le cabinet doit être régulièrement informé** (*cabinet et directeurs généraux*).

Chaque conseiller du cabinet peut proposer d'identifier, parmi les sujets de moyen ou long terme traités par les directions générales, des sujets d'intérêt particulier sur lesquels il souhaite être tenu informé par les directions générales, en délai très court, de tout élément nouveau substantiel. Sur la base de ces propositions, la liste des sujets « signalés » faisant l'objet de cette obligation d'information du cabinet en délai très court est arrêtée d'un commun accord par la direction du cabinet et les directeurs généraux.

La direction du cabinet et les directeurs généraux établissent aussi la liste des sujets stratégiques sur l'avancée desquels le cabinet doit être régulièrement informé.

**7. Saisir le cabinet de tout échange avec les parlementaires, les élus et les médias, et l'informer des relations avec les autres cabinets ministériels et les inspections générales autres que l'IGÉSR** (*directions générales*).

Aucun contact avec les parlementaires et autres élus n'a lieu sans information préalable du cabinet. Notamment, le conseiller parlementaire de la ministre est tenu informé sans délai des demandes des parlementaires et autres élus ; dans la mesure du possible, un document cadrant les éléments de langage est convenu avec le cabinet. Il est fait exception à ces principes pour les parlementaires et les élus investis d'un rôle particulier au sein d'instances (groupes de travail, CNCSTI...) ayant des relations régulières avec les directions générales.

Les directeurs généraux saisissent la direction du cabinet pour recevoir une autorisation préalable à toute intervention dans les médias. Plus largement, aucun contact avec la presse ou autres médias n'a lieu sans autorisation préalable du cabinet. La conseillère Communication de la ministre et la délégation à la communication sont tenues informées sans délai des demandes des médias.

Les directions générales informent le cabinet de tout contact avec les autres cabinets, ainsi qu'avec les corps de contrôle et les inspections générales autres que l'IGAENR.

**8. Informer le cabinet de la façon la plus appropriée sur tout point sensible méritant d'être porté à sa connaissance (directions générales).**

Les directeurs généraux et les cadres dirigeants des directions générales ont la responsabilité de porter à la connaissance du cabinet, au niveau et dans les délais appropriés, les informations de nature politique ou revêtant une importance particulière pour la mise en œuvre des politiques publiques portées par le ministère.

**Dispositions visant à garantir un traitement efficace des commandes et de leurs réponses**

**9. Anticiper le mieux possible les commandes à adresser aux directions générales (cabinet).**

Chaque membre du cabinet anticipe le mieux possible les commandes qu'il adresse aux directions générales. Sauf imprévus, liés notamment aux changements apportés « en dernière minute » à l'agenda de la ministre, les commandes faisant l'objet d'un délai inférieur à une semaine sont à éviter avec la plus grande attention.

**10. Adresser aux services appropriés des commandes précises, contextualisées et écrites, au niveau hiérarchique approprié (cabinet).**

Afin qu'une commande soit comprise sans ambiguïté et pour favoriser la pertinence et la qualité de la réponse, il convient d'explicitier autant que possible le contexte qui la motive et de bien spécifier la nature des questions posées, ainsi que le délai souhaité ou requis. Lorsque c'est approprié et connu, il y a notamment lieu de signaler les demandes émanant personnellement de la ministre ; d'indiquer le processus décisionnel dans lequel s'inscrit la commande, et son état d'avancement ; de préciser le cas échéant le calendrier dans lequel une RIM est susceptible d'intervenir.

Les commandes sont adressées exclusivement sous forme écrite, par un courriel émanant du membre de cabinet demandeur, avec copie systématique à la cheffe de cabinet de la direction générale concernée ; par exception, dans les cas les plus importants, une commande peut prendre la forme d'une note du directeur de cabinet à l'un des directeurs généraux (ou aux deux).

Le cabinet veille à passer commande au(x) service(s) approprié(s) et au niveau approprié, en fonction de l'importance et de l'ampleur de la commande. Le destinataire de la commande est clairement désigné ; une copie de la commande est systématiquement adressée à sa hiérarchie, jusqu'au niveau chef de service ou équivalent.

**11. Éviter les saisines multiples sur un même sujet (cabinet).**

Les commandes multiples sur un même sujet, adressées par un ou plusieurs membres du cabinet à un ou plusieurs services ou départements, sont sources de dysfonctionnements. Il appartient au conseiller qui prend l'initiative d'une commande d'une part d'informer les autres membres du cabinet concernés (en les mettant en copie du courriel), voire de se concerter avec eux au préalable sur le contenu de la commande, et d'autre part d'adresser la commande – dans un même message – à tous les services et départements concernés.

**12. Assurer la bonne prise en charge et le suivi de chaque commande (directions générales).**

La direction générale accuse réception de la commande. Si nécessaire, elle propose un délai et désigne la personne responsable de l'élaboration de la réponse. Elle met en place le mode de travail approprié, notamment si un travail transversal entre plusieurs services ou une consultation de certains opérateurs sont nécessaires. Le cas échéant, elle signale les difficultés particulières qu'elle est susceptible de rencontrer pour répondre à la commande et demande des compléments d'information voire un ajustement du délai.

**13. Préciser le cadre de travail pour les commandes impliquant une coopération interministérielle ou entre les directions générales (cabinet et directions générales).**

Dans le cas d'une commande nécessitant des travaux interministériel ou une coopération entre les directions générales du MESRI, les services fixent entre eux l'organisation de ces travaux, et désignent notamment un service « chef de file ». Le cabinet peut préciser, s'il le souhaite, à quel service il demande de conduire ces travaux.

#### **14. Apporter aux commandes du cabinet des réponses pertinentes et concises, et dans les délais fixés (directions générales).**

Les notes adressées au cabinet utilisent le format joint en Annexe 2. Le ou les sujets soumis à l'arbitrage du cabinet sont identifiés clairement en première page, ainsi que les positions proposées par les directions générales pour ces arbitrages. La rédaction des notes doit permettre une lecture rapide et synthétique, permettant de bien identifier les points clés du sujet.

Sauf exception, aussi rare que possible, la note ne dépasse pas deux pages. En tant que de besoin, des éléments plus détaillés sont fournis en annexe pour donner une connaissance plus approfondie du sujet, en se limitant aux aspects pertinents pour le cabinet en fonction des termes et du contexte de sa commande. Les informations et les données fournies en annexe sont mises à jour avec attention.

Les directions générales font tous leurs efforts pour adresser les réponses attendues par le cabinet dans les délais fixés. En cas de difficulté, elles informent le cabinet avant l'échéance fixée et demandent un délai complémentaire.

#### **Points de vigilance pour le cabinet**

##### **15. Respecter les horaires ouvrables pour les réunions et l'envoi des commandes.**

Les membres du cabinet veillent à respecter les horaires ouvrables et la pause méridienne lorsqu'ils fixent les horaires des réunions associant des personnels des directions générales.

Les sollicitations du cabinet par courriel envoyé au-delà de 20h00 et avant 8h00, ou en dehors des jours ouvrables, ne sont pas présumées être lues avant la reprise du travail ; sauf circonstance très exceptionnelle, elles sont strictement réservées aux cadres dirigeants des directions générales.

Les réunions avec des personnels installés sur des sites distants ou des personnels en mission ou en télétravail sont organisées autant que possible en ayant recours à la visioconférence (ou, à défaut, à l'audioconférence).

##### **16. Veiller au bon partage des informations et des actions entre membres du cabinet.**

Les membres du cabinet veillent à partager entre eux les informations concernant les orientations des politiques publiques portées par le MESRI, les activités des directions générales et les commandes qui leur sont adressées par le cabinet.

Lorsque qu'un membre du cabinet adresse une commande à une direction générale en mettant d'autres membres du cabinet en copie, la réponse est aussi adressée en copie à tous ces destinataires.

##### **17. Veiller à respecter le cadre d'action et de responsabilité des directions générales et la responsabilité de l'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques.**

Le cabinet veille à distinguer d'une part les sujets précis, directement utiles pour la ministre ou le cabinet à un terme rapproché, sur lesquels il adresse des commandes aux directions générales, et d'autre part les sujets de réflexion plus larges ou de moyen terme. Ces sujets de réflexion plus larges sont partagés avec les directeurs généraux en leur laissant la responsabilité de proposer un cadre de travail (fixé si besoin en accord avec la direction du cabinet) pour les approfondir et élaborer des propositions ; les modalités de l'association du cabinet au suivi de ces « chantiers » sont fixées conjointement par la direction du cabinet et les directeurs généraux.

La situation où un « chantier » auquel participent des personnels des directions générales est piloté directement par un membre du cabinet doit rester très exceptionnelle. Les modalités de l'organisation des travaux et de leur suivi par la ou les directions générales sont alors définies avec une attention particulière.

Dans les commandes qu'ils adressent aux directions générales, les membres du cabinet sont attentifs à ne pas donner d'indications plus précises que nécessaire sur la teneur des réponses attendues.

Dans une optique de subsidiarité, les membres du cabinet invitent leurs interlocuteurs à s'adresser aux directions générales sur les sujets qui ne sont pas de niveau politique.

Les membres du cabinet veillent à ne pas prendre en présence d'un interlocuteur extérieur au ministère une décision ayant un impact budgétaire qui n'ait pas été concertée au préalable avec les directions générales, ainsi qu'avec le conseiller budgétaire.

Les membres du cabinet et les cadres dirigeants des directions générales veillent conjointement à ne pas exposer les personnels à des situations trop difficiles (réunions « exposées » dans d'autres ministères, délais excessifs, difficultés liées parfois au décalage entre « le temps de l'activité d'un service » et « le temps de l'actualité politique », etc.). Il est de la responsabilité de l'encadrement hiérarchique de ne pas exposer les collaborateurs à ces situations exagérément difficiles, et les membres du cabinet veillent à respecter l'exercice de cette responsabilité.

### **Points de vigilance pour les directions générales**

#### **18. Veiller au bon partage des informations au sein des directions générales, et entre elles.**

Les directeurs généraux et l'encadrement des directions générales veillent à partager au sein des services les informations concernant les orientations des politiques publiques portées par le MESRI, ainsi que les informations concernant les commandes adressées par le cabinet et la préparation des réponses.

#### **19. Veiller à informer régulièrement le cabinet sur les éléments essentiels du plan de charge des équipes, notamment sur les projets et « chantiers » qui les mobilisent de façon prioritaire.**

Les directions générales adressent chaque semaine à la ministre une note qui synthétise leurs activités.

En complément, les directeurs généraux partagent régulièrement avec la direction du cabinet un état des travaux et des chantiers qui mobilisent les équipes des directions générales.

#### **20. Veiller à remettre à jour régulièrement, avec l'encadrement des directions générales et avec le cabinet, l'ordre des priorités de ce plan de charge.**

Le partage avec le cabinet du plan de charge des équipes des directions générales est l'occasion, en tant que de besoin et après un travail au sein du comité de direction de chaque direction générale, de remettre à jour l'ordre des priorités de ce plan de charge.

## Annexe 2 : Format des notes adressées par les directions générales au cabinet



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale de l'enseignement  
supérieur et de l'insertion professionnelle

Direction générale de la recherche  
et l'innovation

Service  
Sous-direction  
Bureau  
Sigle bureau  
n° xx-xxxx  
Affaire suivie par:  
Prénom NOM  
Tél : 01 55 55 xx xx  
Mél : [prenom.nom@enseignementsup.gouv.fr](mailto:prenom.nom@enseignementsup.gouv.fr)

1 rue Descartes  
75231 Paris SP 05

Paris, le date

XXXXXXXXXX

à

XXXXXX

Objet :

Echéance – Echéance probable :

Propositions de la direction générale :

- Proposition 1
- Proposition 2

Action – Arbitrage attendu(e) du cabinet :

Documents annexes :

- Document 1
- Document 2

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Vivamus a lobortis lacus. Mauris et eros iaculis, finibus justo tristique, condimentum sem. Praesent aliquam eros vel pellentesque rhoncus. In hac habitasse platea dictumst. Proin imperdiet sed sapien a ullamcorper. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Ut sit amet condimentum purus, eget vulputate dui. Integer ac leo lectus. Aenean volutpat tortor in mauris vulputate laoreet. Sed viverra ultrices tristique. Aliquam eu lacus elementum, imperdiet sem id, fermentum lectus. Aenean dui ipsum, pharetra id dapibus vel, condimentum

## Mise en place du groupe de suivi de la mise en œuvre de la charte des relations de travail entre le cabinet de la ministre et les deux directions générales du MESRI, DGESIP et DGRI

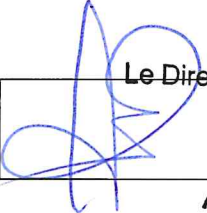
La charte des relations de travail entre le cabinet de la ministre et les deux directions générales du MESRI, DGESIP et DGRI prévoit la mise en place d'un groupe de suivi de sa mise en œuvre. Ce groupe, dont la composition est accessible sur le site intranet du ministère, est chargé de faire un point tous les trois mois avec la direction du cabinet et les directeurs généraux sur la mise en œuvre de la charte. Il est également chargé d'adresser à la direction du cabinet et aux directeurs généraux des propositions d'adaptation de l'organisation du travail du cabinet et des directions générales, voire des propositions d'adaptation du texte de cette charte.

La composition du groupe de suivi est la suivante :

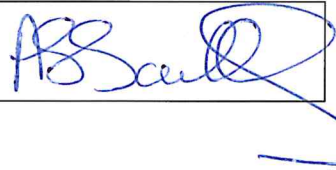
- Pour le cabinet :
  - Christine Ammirati, animatrice du groupe,
  - Blanche Leridon,
  - Victoria Rey ;
- Pour la DGESIP :
  - Asma El Ouali,
  - Brice Lannaud,
  - Catherine Malinie ;
- Pour la DGRI :
  - Pierre-Louis Autin,
  - Sylvie Moreau,
  - Frédéric Ravel.

A Paris, le 31 AOUT 2020

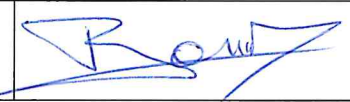
Pour le cabinet

|          |                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ali Saïb | <br>Le Directeur du Cabinet<br>Ali SAÏB |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pour la DGESIP

|                     |                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Anne-Sophie Barthez |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

Pour la DGRI

|                     |                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Bernard Larrouturou |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|



MINISTÈRES  
ÉDUCATION  
JEUNESSE  
SPORTS  
ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
RECHERCHE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



## **Plan managérial** de l'administration centrale

### **Bilan de la mise en œuvre**

**juillet 2021**



# 1

## Développer et conforter les compétences managériales des cadres

### Construire une politique de parcours professionnels

| Action                                                                                                                      | Taux de mise en œuvre | Principales réalisations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Associer les cadres à la mise en œuvre du plan managérial                                                                | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Constitution d'un groupe projet, avec deux représentants de chaque direction</li> <li>– Lettre de mission pour chaque membre du groupe projet</li> <li>– Mise en place de groupes de travail inter-directions pour la mise en œuvre de certaines actions du plan managérial</li> <li>– Création d'une rubrique « Management et encadrement à la centrale » sur l'intranet Pléiade</li> <li>– Création d'une Lettre des cadres</li> </ul>                                                                                                     |
| 2. Renforcer la fonction RH de proximité                                                                                    | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mission de l'IGAENR pour réaliser une analyse de la fonction RH au sein de l'administration centrale</li> <li>– Nouvelle organisation de la sous-direction des ressources humaines pour l'administration centrale (SAAM A)</li> <li>– Organisation de réunions mensuelles entre les UGARH et la sous-direction des ressources humaines pour l'administration centrale</li> <li>– Participation de la sous-direction des ressources humaines pour l'administration centrale au processus de recrutement des responsables des UGARH</li> </ul> |
| 3. Renforcer la formation des cadres et mieux articuler les différents acteurs de la formation de l'administration centrale | 70 %                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réalisation d'une enquête auprès des managers sur leurs besoins en formation</li> <li>– Refonte complète de l'offre de formations à destination des cadres intermédiaires dans le domaine de l'encadrement</li> <li>– Articulation des dispositifs de formation proposés par SAAM A3 et par la MPES</li> <li>– <b>A développer</b> : articulation du plan de formation de l'IH2EF avec celui de la MPES et celui de SAAM A3 ; développement du conseil individuel de formation</li> </ul>                                                    |
| 4. Développer l'offre de coaching individuel et collectif                                                                   | 75%                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en œuvre d'une offre de coaching externe dans le cadre d'un marché public</li> <li>– <b>A finaliser</b> : élaboration d'un projet d'offre de coaching interne</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. Etendre le périmètre de la revue des cadres supérieurs à tous les cadres                                                 | 90%                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'un poste de chef de projet « Plan managérial pour les cadres intermédiaires »</li> <li>– Mise en place d'une revue des cadres intermédiaires</li> <li>– Elaboration d'un bilan annuel de la revue des cadres intermédiaires et supérieur</li> <li>– Expérimentation de la démarche GPEEC sur 3 directions</li> <li>– <b>A consolider</b> : constitution d'un vivier de futurs cadres intermédiaires</li> </ul>                                                                                                                    |

| Action                                                                   | Taux de mise en œuvre | Principales réalisations                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Identifier et renforcer les compétences managériales                  | 80%                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboration d'un référentiel des compétences managériales des cadres intermédiaires</li> <li>– Déploiement du test de la DGAFP d'auto-positionnement sur les préférences managériales</li> <li>– <b>A renforcer</b> : évaluation des cadres sur leurs compétences managériales</li> </ul> |
| 7. Favoriser et accompagner la mobilité des cadres                       | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place du dispositif « Vis ma vie »</li> <li>– Expérimentation d'une démarche GPEEC sur 3 directions</li> <li>– Accompagnement des cadres dans leur projet de mobilité</li> </ul>                                                                                                  |
| 8. Expérimenter l'évaluation à 180° et à 360°                            | 10 %                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>A développer</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 9. Développer les rubriques dédiées au management sur l'intranet Pléiade | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'une rubrique « Management et encadrement à la centrale » sur l'intranet Pléiade</li> <li>– Création d'un site collaboratif pour le groupe projet chargé du suivi de la mise en œuvre du plan managérial</li> </ul>                                                             |
| 10. Actualiser le guide l'encadrant                                      | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Actualisation du guide par un groupe de travail inter-directions</li> <li>– Mise en ligne sur Pléiade du guide rénové</li> </ul>                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                        |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>AXE 1</b><br>Développer et conforter les compétences managériales des cadres<br>Construire une politique de parcours professionnels | Taux de mise en œuvre :<br><br><b>82,5 %</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|

# 2



## Favoriser la transversalité

| Action                                                                          | Taux de mise en œuvre | Principales réalisations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Réaliser un trombinoscope des personnels de l'administration centrale       | 100%                  | – Publication de la photographie des agents sur l'annuaire de l'intranet Pléiade (démarche volontaire de l'agent)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12. Mettre en place des ateliers de codéveloppement et de partage d'expériences | 100%                  | – Mise en place d'ateliers de codéveloppement animés par des agents certifiés d'autres ministères<br>– Mise en place d'atelier d'échanges de pratiques et de retours d'expériences sur des thématiques managériales                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 13. Découvrir les missions d'autres cadres                                      | 100 %                 | – Mise en place du dispositif « Vis ma vie »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 14. Améliorer l'accueil des nouveaux cadres                                     | 100%                  | – Organisation d'un séminaire pour les nouveaux managers<br>– Formation et accompagnement des nouveaux cadres supérieurs affectés sur des emplois de sous-directeur ou de chef de service<br>– Mise en place d'un mentorat pour les nouveaux cadres intermédiaires<br>– Création d'un site collaboratif pour le groupe projet chargé du suivi de la mise en œuvre du plan managérial<br>– Développement d'une formation au fonctionnement de l'administration centrale et à l'intranet Pléiade |

|                                      |                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|
| AXE 2<br>Favoriser la transversalité | Taux de mise en œuvre :<br><br><b>100 %</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|

# 3

## Expérimenter de nouvelles pratiques

| Action                                                       | Taux de mise en oeuvre | Principales réalisations                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. Simplifier les parcours de validation                    | 70%                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réflexion par structure du circuit de validation des parapheurs dans le cadre du déploiement d'Elise</li> <li>– <b>A consolider</b> : diminution du nombre de validateurs ; meilleure utilisation des délégations de signature</li> </ul> |
| 16. Dématérialiser les parapheurs électroniques              | 70%                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Déploiement du parapheur électronique Elise</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| 17. Créer une lettre des cadres de l'administration centrale | 100 %                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création et diffusion d'une lettre des cadres</li> <li>– <b>En réflexion</b> : maintien de la lettre des cadres sous son format actuel, car elle est très peu lue</li> </ul>                                                              |

|                                              |                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| AXE 3<br>Expérimenter de nouvelles pratiques | Taux de mise en oeuvre :<br><br>80 % |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|

# 4



## Améliorer la qualité de vie au travail

| Action                                                                                                               | Taux de mise en œuvre | Principales réalisations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18. Actualiser la charte de la gestion des temps et engager une concertation sur la QVT                              | 50%                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place d'un groupe de travail avec les organisations syndicales relatif au règlement intérieur</li> <li>– Actualisation réglementaire du règlement intérieur et travaux à venir sur la charte des temps</li> <li>– Travaux dédiés sur le télétravail avec les organisations syndicales et avec les directions d'administration centrale</li> <li>– <b>A finaliser</b> : mise en œuvre par la DGRH, puis par SAAM A, de l'accord-cadre sur le télétravail</li> </ul>                                                            |
| 19. Créer des lieux de convivialité et des tiers lieux collaboratifs                                                 | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'un espace partagé au 107 rue de Grenelle</li> <li>– Création d'un espace de détente et de co-working au 110 rue de Grenelle</li> <li>– Rénovation de la terrasse du 99 rue de Grenelle</li> <li>– Création du Lab « Sigma » de la DEPP sur le site Dutot</li> <li>– Aménagement d'un espace de convivialité sur le site Dutot</li> <li>– Aménagement de la terrasse sur le site Renault</li> <li>– Création d'un espace de travail partagé et installation d'arches isolaires sur le site Descartes</li> </ul>             |
| 20. Engager une concertation sur l'égalité entre les femmes et les hommes et sur la lutte contre les discriminations | 50 %                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboration d'un plan d'action national (DGRH)</li> <li>– Dépôt du dossier de candidature auprès de l'AFNOR pour l'obtention des labels « Diversité » et « Lutte contre les discriminations » en administration centrale (audit initial)</li> <li>– Formation des managers à la lutte contre les discriminations et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes</li> <li>– <b>A finaliser</b> : obtention des labels et déclinaison du plan d'action national au niveau de l'administration centrale (SAAM A)</li> </ul> |
| 21. Développer l'accès aux dossiers partagés à distance                                                              | 100%                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Equipement des agents d'ordinateurs portables avec aux dossiers partagés via SFER Anywhere</li> <li>– Déploiement du Wi-Fi sur tous les sites</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                 |                                        |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| AXE 4<br>Améliorer la qualité de vie au travail | Taux de mise en œuvre :<br><b>75 %</b> |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|

|                                                             |                                          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Bilan de la mise en œuvre du plan managérial (juillet 2021) | Taux de mise en œuvre :<br><b>84,4 %</b> |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|



Retrouvez le bilan de la mise en œuvre du **plan managérial** de l'administration centrale sur l'intranet *Pléiade*, dans la rubrique Management et encadrement à la centrale

Pour toute question sur le plan managérial :  
**[contactplanmanagerial.ac@education.gouv.fr](mailto:contactplanmanagerial.ac@education.gouv.fr)**

