

## "La dimension managériale n'est pas assez valorisée" (Marie-Anne Lévêque, SG du MEN et MESRI)

"Il faut que nous évaluions nos cadres supérieurs sur leurs compétences managériales", déclare à AEF info début octobre 2018 la secrétaire générale du MEN et du MESRI, Marie-Anne Lévêque. Ainsi, elle prépare un "plan managérial de l'administration centrale" qui portera notamment sur les parcours, les conditions de travail, l'investissement managérial et les procédures. La secrétaire générale et le responsable de la MPES, Pierre Moya, mettent en avant la "gestion qualitative" de l'encadrement supérieur dans les deux ministères avec en particulier de nouvelles procédures de recrutement, un meilleur accompagnement à la prise de poste et des carrières, et une féminisation. Marie-Anne Lévêque espère ainsi renforcer l'attractivité du MEN et du MESRI et diversifier les profils dans l'encadrement supérieur.



Marie-Anne Lévêque © DGAFP

**AEF info :** Le ministère de l'Éducation nationale est parfois vu comme un ministère qui néglige son personnel d'encadrement et le pilotage du système, pour cibler ses actions en direction des enseignants. Comment, selon vous, se situe ce ministère par rapport aux autres en matière de gestion de ses cadres ?

**Marie-Anne Lévêque :** Cette image du ministère qui gère mal ses cadres est totalement erronée ! Le MEN et le MESRI sont parmi les meilleurs en termes de gestion qualitative de l'encadrement supérieur. Nous conduisons une gestion très dynamique qui concerne les directeurs, chefs de service et sous-directeurs en administration centrale ; recteurs, conseillers de recteurs, Dasen et Daasen en académies et DGS dans l'enseignement supérieur, soit environ 1 000 personnes. Pour chaque nomination, il y a désormais une activité de repérage, une procédure de sélection, de nomination et de formation.

Nous avons mis en place une revue de cadres ([lire sur AEF info](#)), non seulement pour les services de l'administration centrale, mais aussi en académie. La MPES rencontre tous les recteurs et directeurs pour identifier les potentiels et les inclure dans notre vivier de cadres. Nous pouvons ensuite choisir dans ce vivier des candidats quand un poste se libère.

**Pierre Moya :** L'objectif est de mieux construire les parcours de carrière et d'anticiper les processus de nomination. La plupart des ministères le font pour l'administration centrale, notre spécificité est de le faire de façon très approfondie en académie. Nous sommes à la disposition des universités pour leur apporter la même offre de service pour leur encadrement administratif.

**AEF info :** Comment construisez-vous ce vivier de cadres supérieurs ?

**Marie-Anne Lévêque :** Le vivier est actualisé de façon à constituer d'une part, un vivier "actif", constitué d'agents de haut niveau capables d'occuper à court terme un emploi fonctionnel, et d'autre part, un vivier composé d'agents à haut potentiel mais qui ont besoin d'enrichir leur parcours. Nous mettons en

place des formations pour ces derniers. Ces revues doivent aussi permettre de diversifier les profils, de favoriser la mobilité et de mieux détecter les potentiels féminins.

**AEF info : Justement, quel est le niveau de féminisation de l'encadrement supérieur au MEN et au MESRI, sachant qu'il a une obligation de respecter un taux de 40 % ?**

**Marie-Anne Lévêque :** Au 1er octobre 2018, le taux de primo-nominations féminines s'élève à 44,2 %. Par ailleurs, la moitié des recteurs et des directeurs d'administration centrale sont des femmes, ce qui place nos ministères parmi les premiers pour les emplois à la décision du gouvernement. Mais nous devons encore faire des efforts pour les services déconcentrés, en particulier les postes de Dasen, Daasen et SG d'académie, mais aussi pour les postes de chefs de service en centrale.

*"Nous avons en 2018 complètement renversé la tendance concernant la nomination de femmes dans les services déconcentrés"*

**Pierre Moya :** Nous avons, en 2018, complètement renversé la tendance concernant la nomination de femmes dans les services déconcentrés grâce notamment aux revues que nous conduisons. Nous nous efforçons de constituer des "short-list" strictement paritaires. Pour les Dasen et Daasen, nous en sommes actuellement à plus 50 % de primo-nominations et 50 % de nominations de femmes.

**AEF info : Le MEN et le MESRI ne sont pas des ministères très attractifs pour les personnels d'encadrement d'autres ministères. Comment inverser la tendance ?**

**Marie-Anne Lévêque :** En centrale, certaines directions, comme la DAF ou la DAJ, recrutent souvent des profils extérieurs, qui viennent de Bercy par exemple ou des magistrats administratifs. Cette pratique d'accueillir des personnes qui apportent un éclairage et une expérience neufs et qui permet de mieux faire connaître le MEN et le MESRI à l'extérieur pourrait être amplifiée.

Dans les services déconcentrés du MEN, il y a peu de recrutements de personnels d'encadrement supérieur hors Éducation nationale. Nous voulons encourager la diversification des profils par exemple pour les postes d'adjoint aux SG ou aux Dasen. Nous voulons aussi permettre des parcours alternés entre les services déconcentrés et les opérateurs et le MEN et le MESRI. Nous avons encore des obstacles statutaires que nous allons lever mais l'idée est qu'un SGA ou un DGS d'université puisse plus facilement devenir sous-directeur ou chef de service... Et inversement.

**AEF info : Vous avez mis en place un accompagnement renforcé à la prise de postes des cadres supérieurs. De quoi s'agit-il ?**

**Marie-Anne Lévêque :** D'abord, pour le recrutement, nous avons généralisé les comités de sélection : pour les sous-directeurs, en université (pour 70 % des établissements) et pour certains opérateurs. Une fois recrutés, les cadres supérieurs et dirigeants bénéficient d'un accompagnement à la prise de poste. Tous les nouveaux recteurs nommés en 2018 ont suivi des parcours d'accompagnement à la prise de poste de 6 jours. Ils ont notamment des formations de prise de parole en public, média training, gestion de crise, etc. mais aussi des formations sur des sujets métier (gouvernance d'une académie, relations recteurs/préfets, etc.). Nous proposons aussi des outils d'accompagnement individualisé, de type coaching. La formation se fait en partie avec la mission "cadre dirigeants" du SGG et l'ENA.

**Pierre Moya :** Ces parcours d'adaptation à l'emploi sont également revisités pour les Dasen et Daasen nouvellement nommés. Nous allons par exemple mettre en place des formations au pilotage pédagogique du premier degré ou à la carte scolaire.

**AEF info : La dimension managériale des postes de cadres supérieurs dans l'Éducation nationale est-elle suffisamment développée ?**

**Marie-Anne Lévêque :** Non, cette dimension n'est peut-être pas encore assez valorisée. La GRH de proximité doit s'appliquer aussi en centrale ! Il faut qu'on évalue nos cadres sur leurs compétences managériales.

*"La GRH de proximité doit s'appliquer aussi en centrale !"*

Pour améliorer cette dimension managériale, nous avons notamment organisé un séminaire de l'ensemble des cadres supérieurs et cadres intermédiaires début juillet qui doit déboucher prochainement sur un "plan managérial de l'administration centrale" qui visera environ 300 personnes.

**AEF info : Que contiendra ce plan de "plan managérial de l'administration centrale" ?**

**Marie-Anne Lévêque :** Construit avec des cadres, le plan traitera de leur investissement managérial. Il portera sur leurs parcours (formation, mobilité, décloisonnement, etc.) et leurs conditions de travail en administration centrale. Il incitera par exemple à installer des espaces de convivialité sur chaque site du

MEN et du MESRI pour améliorer les échanges entre pairs. On sait bien que les réunions et les échanges sont souvent plus interactifs et riches dans ce type d'espace. Par exemple, "le lab" installé sur le site rue de Bellechasse, accueille désormais les réunions de recteurs, qui sont ainsi devenues plus interactives que dans une salle de réunion traditionnelle.

Autre sujet du plan : les circuits de validation hiérarchiques qui sont actuellement beaucoup trop lourds. Nous allons expérimenter, dans certaines directions volontaires, le passage à 3 niveaux de visas. Cela sera accompagné d'un nouvel outil numérique de gestion des courriers.



**Pierre Moya, responsable de la MPES**

| **MENJ**

**Pierre Moya** : Le plan prévoira aussi d'étendre ce que l'on fait pour l'encadrement supérieur aux cadres intermédiaires (chefs de bureau et adjoints chef de bureau), comme la revue des cadres. Les cadres intermédiaires auront aussi un parcours de formation et un accompagnement individuel (coaching, mobilité, conseils carrière). Dans beaucoup de ministères, l'encadrement intermédiaire est un peu un angle mort en termes de GRH des personnels d'encadrement. Les pratiques du MEN et le MESRI en la matière devront être innovantes.

**Marie-Anne Lévêque** : Au niveau des services déconcentrés, nous devons développer une vraie politique sur les cadres administratifs. Actuellement, ce sont principalement des personnes sortant des IRA (Institut régional d'administration) qui sont nommées en EPLE ou en DSDEN, sans accompagnement solide. Il faudrait qu'ils aient un tuteur ou une formation.

**AEF info** : Jean-Michel Blanquer est allé fin août à la rencontre des élèves de l'ENA pour vanter l'intérêt des postes à l'Éducation nationale ([lire sur AEF info](#)). Cette opération de séduction a-t-elle fonctionné ?

**Marie-Anne Lévêque** : Les deux ministères vont recruter cette année 4 personnes sortant de l'ENA, c'est un chiffre en progression par rapport aux années précédentes. Il faut pouvoir leur offrir des postes intéressants et il faut reconnaître que nous n'avons pas toujours été les meilleurs pour la gestion des administrateurs civils. Notre priorité est de mieux les accompagner aux moments clé de leur carrière (prise de fonction, départ- retour de mobilité...).

## **Les recrutements de l'encadrement supérieur en 2018**

- 17 nominations de cadres dirigeants : 14 recteurs, deux directeurs d'administration centrale et un

chef de corps d'inspection.

- 17 nominations en administration centrale (directeurs et chefs de service)
- 62 nominations en académie, dont 12 Dasen et 15 Daasen.
- 15 nominations de DGS

En académies, les revues de cadres menées au cours de l'année scolaire 2017-2018, à raison d'une académie par semaine, ont permis de rencontrer 532 cadres, dont 267 sur emploi fonctionnel et 265 au titre de la constitution de viviers. En centrale, la MPES a vu 200 personnes.