



FICHE 6 : L'ENCADREMENT SUPERIEUR

Diversifier le recrutement et dynamiser la carrière des cadres

1- Constat et enjeux

Les personnels d'encadrement sont confrontés, comme l'ensemble des autres catégories d'agents, aux enjeux liés à la gestion de leur carrière et à la personnalisation de leur parcours, évoqués à travers l'ensemble des fiches sur les parcours professionnels et les conditions de travail. Cependant, au-delà de la spécificité des métiers liés à la filière ou au domaine dont ils sont issus, les membres des corps ou cadres d'emplois d'encadrement supérieur des trois fonctions publiques, qu'ils soient administratifs ou techniques, sont amenés au fil de leur parcours à exercer des **missions assez proches**. Les personnels d'encadrement supérieur à caractère technique exercent aussi désormais beaucoup plus des fonctions d'encadrement que des missions spécialisées dans les domaines correspondant à leur administration de rattachement. Il en va de même pour les emplois de chefs de service déconcentré de l'Etat et les emplois fonctionnels de direction, tant de l'Etat que des collectivités territoriales, pourvus par des cadres venant de viviers élargis.

S'il existe des passerelles entre ces corps et emplois, comme le détachement et l'intégration dans certains cas, la gestion de l'encadrement supérieur reste encore assez cloisonnée, entre corps comme entre fonctions publiques. En outre, des freins à la mobilité et à l'accès dans les corps de débouché persistent, de manière parfois plus marquée que pour des corps et cadres d'emplois de niveaux hiérarchiques inférieurs.

Les fusions en 2002 des corps des ingénieurs des ponts et chaussées, de l'aviation civile, de la météorologie et géographes, d'une part, et des ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts avec les ingénieurs d'agronomie, d'autre part, ont bien montré que les natures variées des missions exercées ne justifient pas nécessairement des gestions séparées.

En outre, l'éventail des emplois de responsabilité reconnus par des dispositifs de rémunération spécifiques est très souvent limité aux postes de direction : chef de service, directeur-adjoint, sous-directeur et directeur de projet pour la fonction publique de l'Etat ; emplois supérieurs de direction des établissements hospitaliers ; emplois fonctionnels de direction des collectivités territoriales les plus importantes.

Le premier enjeu est **démographique**. Il convient d'élargir les perspectives de carrière pour les cadres en fonction et de préparer la « relève ». Pour ne prendre qu'un exemple, un tiers des administrateurs civils, corps d'encadrement supérieur le plus nombreux, a aujourd'hui plus de 50 ans.

Ce renouvellement démographique pose la question de **la diversité et de l'enrichissement des voies d'accès au sein de l'encadrement supérieur**, au début de la carrière (« juniors »), en milieu (managers) et en troisième partie (« seniors »). Il s'agit, à tous les niveaux, de rechercher les compétences et les profils les plus adéquats (en valorisant l'expérience professionnelle acquise notamment dans le secteur privé) et de favoriser la promotion interne et de doter l'Etat des profils dont il a besoin. La question est aussi posée de la place des femmes au sein de l'encadrement supérieur : leur accès aux postes dirigeants est encore réduit.

Il est également indispensable de faciliter la **gestion des cadres**, en mettant fin aux obstacles statutaires à leur mobilité : on peut légitimement s'interroger par exemple sur l'intérêt de passer par des procédures de détachement pour aller exercer dans un autre corps des missions relativement proches.



Dans les services déconcentrés, les évolutions en cours de l'administration territoriale de l'Etat vont générer une certaine diversité des situations : fusions de services selon les enjeux départementaux et régionaux, mise en place des pôles régionaux et, peut-être, des directions générales à caractère interministériel (expérimentation dans le Lot).

Le dispositif actuel des emplois fonctionnels de chef de service déconcentré, structurés par ministère et selon des organisations homogènes, pourrait se révéler mal adapté à ces évolutions.

L'éventail des autres emplois fonctionnels couverts par un statut doit probablement également être adapté au regard tant des besoins de l'administration que des niveaux de responsabilité exercés par les cadres supérieurs.

2- Éléments soumis à la réflexion

- A côté des concours de type ENA, comment ouvrir une palette plus large et plus souple de voies d'accès en début comme en cours de carrière ?
- Comment ouvrir véritablement la fonction publique aux compétences du secteur privé ?
- Comment améliorer la mobilité des cadres au sein et entre les trois fonctions publiques ? Faut-il des espaces statutaires élargis ? généraliser la cotation des emplois pour donner plus de lisibilité ?
- Est-ce que les statuts actuels des emplois de direction et de chefs de service déconcentré répondent aux besoins émergents de l'administration : évolution de l'organisation de l'administration territoriale de l'Etat, besoin d'expertise de haut niveau... ?