

Mise en place de comité de carrières au MCC – Propositions.

Depuis le milieu des années quatre-vingt dix, les plus grandes entreprises se sont dotées de nouvelles structures et méthodes de management leur permettant de suivre et de gérer leur encadrement supérieur : direction de l'encadrement, université des cadres, comité de carrières, coaching, « people ou team review », évaluation à 360°, rémunération à la performance...

Deux écueils doivent, en effet, être contournés :

- éviter, par une gestion dynamique des parcours de carrière, un enracinement excessif des cadres qui peut conduire à une **perte de motivation, une déqualification professionnelle et une stagnation fonctionnelle** de cadres qui, passés 15 ou 20 ans dans l'entreprise, coûtent chers et deviennent peu mobiles ;
- faire échec au phénomène de « nomadisme » des cadres recrutés depuis 5 à 10 ans pour **préparer le renouvellement du haut encadrement** supérieur de l'entreprise et **renforcer la sécurité de la structure RH** : continuité des politiques et des projets, capitalisation des savoirs, des compétences, des expériences et des valeurs.

Bien que la fonction publique soit fondée sur le système dit « de la carrière », force est de constater que la gestion de la carrière se résume essentiellement à son caractère statutaire et que la dimension fonctionnelle (quelles compétences ? quels emplois ?) est largement absente ou du moins renvoyée aux arbitrages personnels des hauts fonctionnaires.

A l'instar de ce que font également de nombreux autres ministères, depuis l'installation de leur SG, il convient de mettre en place ces outils collectifs et individuels au sein du MCC.

D'ores et déjà, un chargé de mission « Encadrement supérieur » a été nommé.

Pour offrir un appui individuel aux cadres du MCC, il est nécessaire de connaître auparavant les viviers des cadres devant bénéficier de cet appui et la cartographie des emplois et des compétences permettant d'avoir une vision globale et prospective des perspectives de carrières et des besoins de l'administration.

Il est donc proposé de mettre en place une enceinte de pilotage et d'élaboration d'une nouvelle gestion de l'encadrement supérieur par la création d'un **comité de carrière central** placé auprès du SG et des **comités de carrière fonctionnels** au sein des directions d'administrations centrales.

Pour en assurer la mise en œuvre méthodologique l'appui d'un prestataire externe et des formations spécifiques pourraient être envisagées.

1. Le champ du comité de carrière

Le comité de carrière vise à assurer la maîtrise des emplois essentiels (dirigeants et experts) du ministère en **détectant et suivant les cadres « à haut potentiel » (CHP)** qu'il peut identifier au sein de l'administration en vue de pourvoir les emplois de direction ou d'expertise de haut niveau de demain.

Dans le secteur privé, le vivier des cadres à haut potentiel (« fast-trackers ») se situe entre 30 et 45 ans. Ils se caractérisent par leur **potentiel d'assumer des niveaux de responsabilité significativement supérieurs ou deux mobilités fonctionnelles complexes dans les 3 à 5 ans**. Il est proposé, pour le MCC, de ne pas faire des conditions d'âge ou des diplômes détenus des critères exclusifs qui peuvent faire perdre des candidats intéressants et de prêter une attention particulière à l'équilibre des viviers entre les femmes et les hommes.

Le **processus de repérage**, s'il suit le processus d'évaluation annuel, doit être néanmoins distinct. Au delà des objectifs fixés par l'entretien d'évaluation sur une fonction donnée, le repérage des CHP doit se fonder sur un champ d'aptitudes plus large (profil technique et cognitif, capacité à tirer des leçons des succès et des échecs, stabilité, sens relationnel, faculté d'écoute, ambition et motivation, disponibilité et mobilité, sens du réseau et de l'appartenance à une culture) en ayant comme objectif de détecter la capacité à prendre des responsabilités de niveau supérieur et une diversité des profils.

Il n'est pas recommandé de rendre publiques ces **listes de CHP** (ne pas tenter la concurrence, ni accroître la « valeur marchande » des CHP). Il s'agit également de bien marquer la différence entre ces démarches de management prospectif et de dimension statutaire des CAP dont relèvent les agents.

La question de l'**information individuelle** des cadres concernés reste, en revanche, posée. Ne pas faire connaître aux cadres leur situation permet de ne pas encourager le nomadisme et d'éviter la démotivation des cadres non retenus. En revanche, l'information peut être essentielle pour obtenir l'adhésion des cadres concernés aux actions de développement de leur carrière (mobilités, formations, etc.).

Une question est de savoir si le comité de carrière au niveau central ne doit pas également être le lieu d'un échange collégial sur la situation de **cadres en difficulté** et des actions de reclassement.

Le champ des comités de carrière peut être caractérisé par plusieurs approches :

a) une approche par emplois

1. Emplois dirigeants : DAC, EP, DRAC, SCN.
2. Emplois du décret de 1955 : les emplois fonctionnels d'AC
3. Le vivier des chefs de bureau et responsables de missions, des DRAC adjoints, des SDAP, de certains postes de n°2, voire de n°3, dans les EP et de certains postes d'experts de haut niveau.

b) une approche par viviers

1. le vivier interne : les administrateurs civils, les conservateurs du patrimoine, les AUE, les ingénieurs, les attachés principaux et les contractuels exerçant des fonctions d'encadrement ou assurant une expertise de haut niveau,.

2. Le vivier externe : les A+, les personnalités du monde culturel n'appartenant pas nécessairement à la fonction publique.

c) une approche par niveau

1. le comité de carrière central (CCC) : se réunit sous l'autorité du SG, propose en matière d'emplois dirigeant, d'emplois fonctionnels, des chefs de mission et des experts de haut niveau et s'assure du suivi par les comités fonctionnels des chefs de bureau, chefs de département et des postes d'experts stratégiques.
2. Les comités de carrière fonctionnels (CCF) : se réunissent sous l'autorité des DAC, sont compétents en matière de chefs de bureau, de chefs de département et d'experts stratégiques.

2. Le rôle des comités de carrière

Organisé deux fois par an (printemps et automne) sous la présidence du SG, le comité de carrière central (CCC) réunit les directeurs de l'ensemble du ministère et de ses opérateurs pour **passer en revue les viviers et leurs débouchés** au sein de leurs directions, du ministère, des opérateurs et des autres ministères, pour anticiper les promotions et les carrières. Le secrétariat du CCC est assuré par le chargé de mission pour l'encadrement supérieur. Ces réunions sont précédées des réunions des comités de carrière fonctionnels (CCF).

Sur la base d'une grille d'analyse indicative, les comités de carrière visent essentiellement à **repérer les hauts potentiels et anticiper les évolutions** :

- repérer les meilleurs agents et constituer un vivier pour les postes fonctionnels,
- organiser la promotion statutaire (tour extérieur, promotion interne) et fonctionnelle
- mettre plusieurs postes en face de chaque nom, plusieurs noms en face d'un poste,
- imaginer des organigrammes de remplacement et des plans de succession à court et moyen terme.

Par ailleurs, les comités de carrière contribuent à :

- suivre et enrichir les viviers :

- constituer le vivier ministériel des emplois supérieurs et des DAC et constituer le vivier interministériel des postes de DAC, en s'appuyant sur le réseau des correspondants encadrement supérieur des SG.
- réfléchir sur la diversité des profils (experts et managers) et l'évolution des besoins en compétences.
- préparer les meilleurs parcours professionnels possibles, les plus diversifiés et les plus généralistes (anternace de postes fonctionnels et opérationnels, valoriser les fonctions de gestion pour préparer des profils généralistes) ;
- faire la revue des compétences et des appétences des agents du ministère et proposer un suivi personnalisé, composé d'entretiens de carrières, de bilans de compétence et de propositions de formation (tutorat, coaching, appui au management).

- **développer la mobilité :**

- marché transparent entre ministère, opérateurs, fondations, MAE
- rendre le régime indemnitaire du MCC plus attractif et favoriser les détachements pour attirer des compétences extérieures ;
- faire de la mobilité un élément essentiel du parcours de carrière même lorsqu'elle ne répond pas à une obligation statutaire ;
- assurer le réemploi après la fin de fonction : développer l'anticipation et créer les bonnes conditions du retour

Enfin, les comités de carrière organisent la **remontée vers le SG des informations stratégiques** essentielles à la gestion dynamique du vivier (statistiques sur la mobilité, la place des femmes, les carrières internationales ou dans les institutions européennes, la formation dédiée à l'encadrement supérieur)

PJ :

- Schéma d'organisation
- Fiche type titulaire/poste