



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

## RAPPORT

DE LA MISSION D'ÉTUDE RELATIVE A LA CONSTITUTION  
DU VIVIER DES EMPLOIS DE DIRECTION ET A  
L'ACCOMPAGNEMENT DES CARRIERES

*établi par :*

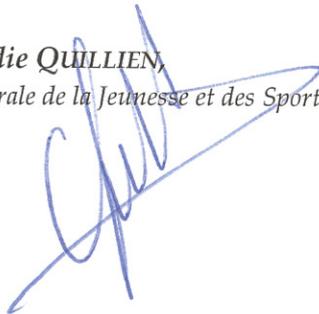
*Claudie QUILLIEN,  
Inspectrice Générale de la Jeunesse et des Sports*

# RAPPORT

## DE LA MISSION D'ETUDE RELATIVE A LA CONSTITUTION DU VIVIER DES EMPLOIS DE DIRECTION ET A L'ACCOMPAGNEMENT DES CARRIERES

*établi par :*

*Claudie QUILLIEN,  
Inspectrice Générale de la Jeunesse et des Sports*



# SOMMAIRE

	Pages
SYNTHESE	P.5-7
INTRODUCTION	P.8
CHAPITRE I. DES EVENEMENTS CONJONCTURELS DANS UN CONTEXTE GENERAL DE REFORMES	P.9
A. Une conjoncture d'urgence pour le cabinet du ministre des sports	P.9
B. La réorganisation de l'administration territoriale	P.10-12
1. L'émergence de nouveaux services déconcentrés dans le périmètre élargi de la cohésion sociale	
2. Un contexte règlementaire de profonde refonte de la gestion de carrière des personnels d'encadrement induite par la réforme de l'Etat	
C. La fin d'une olympiade, le renouvellement des présidents de fédération et les conséquences pour les DTN en poste	P.12
CHAPITRE II. UN VIVIER, POUR QUELLE POPULATION ET SUR QUELS TYPES D'EMPLOI ?	P.13
A. Le vivier, un instrument de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	P.13-16
1. Une démarche ancrée dans la gestion des personnels	
2. La mise en œuvre du vivier pour les cadres de direction de l'administration centrale avec « la revue des cadres »	
3. Un vivier spécifique au secteur sport ou/et un vivier élargi au champ de la cohésion sociale	
B. Le public cible	P.16-23
1. Une structure statutaire pyramidale	
2. Le niveau de responsabilité managériale exercé	
3. La place des cadres du ministère des sports dans ces emplois de responsabilité	
CHAPITRE III. UN VIVIER, AVEC QUELS ACTEURS INSTITUTIONNELS ?	P.24
A. La direction des ressources humaines, dans le rôle attendu d'une DRH	P.24-30
1. Les procédures d'évaluation s'imposent à l'ensemble des agents selon un schéma normalisé qui s'appuie sur le répertoire des emplois-types	
2. La commission administrative paritaire, une instance consultative qui doit jouer pleinement son rôle dans le déroulement de carrière des agents du corps et aider au repérage et à la promotion des meilleurs d'entre eux	

3. L'organigramme de la DRH repose sur l'acculturation qui a présidé à la refondation de la structure

**B. La direction des sports, direction de métier et de référence pour les cadres du ministère des sports** P.31-42

1. Le cadre de son action
2. Des compétences de plein exercice pour la nomination aux emplois de direction des établissements sous tutelle du ministère des sports
3. Une compétence pleine en matière de gestion mais en relation avec le mouvement fédéral sur la nomination aux fonctions de directeur technique national (DTN)
4. Une compétence moins affirmée pour la nomination aux emplois de directeur et de directeur adjoint des services déconcentrés

**CHAPITRE IV. LES PERSPECTIVES ENVISAGEABLES** P.43

**A. Un positionnement consolidé de la direction des sports comme direction d'emploi ou direction de métier** P.43-45

1. Par une organisation mieux ancrée dans les problématiques de ressources « métier »
2. Par l'exploitation des outils dont disposent les services de la DS aux fins de repérage des talents

**B. Une meilleure articulation entre tous les acteurs du système** P.45-46

1. Entre les structures de la DRH et les services de la DS dans sa nouvelle configuration
2. Entre la DS et ses relais hiérarchiques ou fonctionnels
3. Par une organisation régionale à mettre en place au sein des DRJSCS en articulation avec le niveau national

**C. Un accompagnement des carrières** P.47

1. Une refonte de la formation statutaire des cadres du sport (PS et CTPS)
2. Une formation tout au long de la vie construite selon des filières métiers

**D. L'intervention de l'inspection générale de la jeunesse et des sports dans le processus** P.47-48

**CONCLUSION** P.48

**TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROPOSITIONS** P.49-50

**GLOSSAIRE** P.51-52

**LISTE DES ENTRETIENS** P.53

## SYNTHESE

En 2011, la ministre des sports et son cabinet ont été confrontés à la nécessité de pourvoir dans l'urgence à la vacance de postes de direction à la tête d'établissements nationaux ou encore de directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS). Ce nouveau paysage territorial, qui a conduit à une redéfinition du mode d'intervention de l'Etat, s'est accompagné d'une profonde refonte du cadre réglementaire de la gestion de carrière des personnels d'encadrement.

Par ailleurs, un événement conjoncturel, propre au monde sportif avec la fin d'une olympiade en juillet 2012 et le renouvellement des présidents de fédération, va bientôt mettre en exergue la situation des directeurs techniques nationaux, dont le rôle est essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie sportive au sein de la fédération.

C'est dans ce contexte, en pleine évolution, qu'une première mission d'inspection générale sur la constitution du vivier des emplois de direction et l'accompagnement des carrières des personnels d'encadrement relevant du ministère des sports s'est déroulée en 2011. Cette mission d'étude en constitue la seconde étape.

Le vivier est une problématique complexe dans l'ensemble des champs. Pour ce qui concerne le sport, la notion de vivier est très dépendante de la double réalité à laquelle est confronté ce secteur : celle de la réforme de l'Etat (notamment de la RGPP) assortie d'une normalisation administrative des champs d'intervention dans le périmètre de la cohésion sociale et la réalité très particulière du domaine du sport marquée par les relations entre l'Etat et le monde fédéral.

La constitution d'un vivier est étroitement liée à la population ciblée et au type d'emploi visé. Parmi les 3000 fonctionnaires de catégorie A qui exercent leurs missions dans ce secteur, près de 700 d'entre eux seraient susceptibles de participer au vivier des cadres du ministère des sports pour plusieurs raisons : ils occupent déjà un emploi fonctionnel (les inspecteurs de la jeunesse et des sports, les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs et dans une moindre mesure les professeurs de sports). De plus, de par leur statut, les inspecteurs de la jeunesse et des sports ont vocation à occuper un emploi de direction.

Cependant les situations très différenciées que connaissent ces cadres contribuent à la difficulté de l'exercice. Certains emplois sont facilement repérables : emplois de direction dans les services déconcentrés et les établissements nationaux sous tutelle du ministère des sports. A contrario d'autres sont mal répertoriés car au rang des emplois intermédiaires non fonctionnels : chef de pôle en service déconcentré ou encore chef de département en établissement. Une dernière catégorie a quelque mal à se situer par rapport au champ de la réorganisation de l'Etat.

Il s'agit de la situation très particulière des conseillers techniques sportifs exerçant des missions au niveau national auprès des fédérations.

La constitution d'un vivier repose sur des acteurs institutionnels, la direction des ressources humaines dans le rôle attendu d'une DRH et la direction des sports, direction de métier référente.

En créant une distinction forte entre l'organisation et les missions du niveau régional et celles qui relèvent de l'échelon départemental, la réforme de l'administration territoriale de l'Etat a conduit la DRH à concentrer son intervention sur les DRJSCS et leurs agents. Le secrétariat général du gouvernement et la direction des services administratifs et des personnels du Premier ministre (DSAF) endossent, pour leur part, de nouvelles responsabilités dans la gestion des personnels nommés sur des emplois de direction au plan départemental. Pour autant, la DRH des ministères sociaux doit s'inscrire dans un cadre interministériel d'action, qui vise la convergence des outils de gestion et l'harmonisation des procédures de nomination sur les emplois de direction relevant du décret du 31 mars 2009 (décret « DATE »). Les nouvelles procédures d'évaluation en sont l'expression, de même que la réorganisation de la DRH. Les particularismes du secteur sportif ont quelques difficultés à trouver leur place dans ces nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement.

La direction des sports a un positionnement particulier de par sa double vocation comme direction technique dans son rôle de pilotage des politiques sportives ministérielles et de tutelle sur les opérateurs chargés de leur mise en œuvre, comme direction de gestion de proximité à l'égard de ses propres agents et des 400 cadres techniques nationaux placés auprès des fédérations.

Si elle a un rôle très affirmé que ne lui conteste pas la DRH pour la nomination aux emplois de direction des établissements sous tutelle du ministère des sports ou aux fonctions de directeur technique national (DTN), elle semble avoir du mal à faire entendre sa voix par ailleurs.

Quant aux autres acteurs potentiels, les directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et les responsables des fédérations (présidents et leurs DTN), ils doivent trouver leur place dans une réorganisation toujours en phase d'évolution et d'ajustement.

La construction d'un vivier, comme outil participant de la décision ministérielle, pourrait être envisagée sous certaines conditions :

- un positionnement consolidé de la direction des sports comme direction d'emploi ou direction de métier : une organisation de cette direction mieux ancrée dans les problématiques de ressources « métier » ; l'exploitation des outils aux fins de repérage des talents (lettre de mission des cadres, entretien d'évaluation...) ;
- une meilleure articulation entre tous les acteurs du système : DRH, DS, DRJSCS, mouvement fédéral ; entre les structures de la DRH et les services de la DS dans sa nouvelle configuration ;

- une organisation régionale à mettre en place au sein des DRJSCS, en relation avec la DRH et la DS ;

- Un accompagnement des carrières qui suppose une refonte de la formation statutaire des cadres du sport (PS et CTPS) et une formation tout au long de la vie construite selon des filières métiers pour valoriser et mieux identifier les carrières d'encadrement dans le secteur du sport ;

- une intervention de l'inspection générale de la jeunesse et des sports dans le processus, dont les conditions sont à définir.

## INTRODUCTION

Par note du 23 janvier 2012, le ministre des sports, Monsieur David DOUILLET, a saisi l'inspection générale de la jeunesse et des sports d'une mission d'étude relative à deux processus : d'une part le processus de constitution de viviers des emplois de direction et d'autre part celui relatif à l'accompagnement des carrières (Cf. *Annexe 1*).

Le chef de service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports a désigné Madame Claudie QUILLIEN, inspectrice générale de la jeunesse et des sports, pour accomplir cette mission par note au ministre des sports du 1<sup>er</sup> février 2012.

Cette mission s'inscrit dans la continuité et la complémentarité des missions précédentes confiées en début d'année 2011 respectivement à l'IGJS et à la direction des ressources humaines sur ce champ, alors que le ministre précédent et son cabinet s'étaient trouvés dans la situation d'urgence de nomination à des vacances d'emplois de direction dans des secteurs clés du ministère des sports.

Le périmètre de l'étude concerne les personnels d'encadrement relevant du ministère des sports regroupés statutairement en trois catégories, les inspecteurs de la jeunesse et des sports, les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs et les professeurs de sport amenés à occuper des emplois de direction sur lesquels le ministre a par ailleurs une légitimité décisionnelle plus ou moins affirmée selon les cas.

Elle vise à clarifier le rôle des acteurs qui interviennent dans le processus, sachant que la réorganisation de l'administration territoriale a transformé la nature même de ces emplois, bouleversant ainsi le schéma traditionnel des débouchés de carrière des cadres du secteur sport.

Les délais contraints ont conduit le rapporteur à privilégier l'examen du fonctionnement des procédures et des outils à partir d'entretiens avec les deux directions concernées, la direction des sports et la direction des ressources humaines, complétés de rencontres avec un panel de directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, le président de l'association des directeurs techniques nationaux ainsi que des directeurs techniques nationaux.

Pour réaliser cette étude, la mission s'est d'abord attachée à rappeler le contexte dans lequel elle s'inscrivait (chapitre I). Elle s'est ensuite intéressée aux caractéristiques de la population ciblée et aux types d'emplois concernés (chapitre II). Elle a procédé à l'analyse du rôle des acteurs institutionnels, parties prenantes dans les procédures existantes (chapitre III), pour amorcer quelques axes d'orientation ou d'amélioration des processus en cours (chapitre IV).

## CHAPITRE I. DES EVENEMENTS CONJONCTURELS DANS UN CONTEXTE GENERAL DE REFORMES

La situation conjoncturelle à laquelle a été confronté le cabinet ministériel précédent, fin 2010 - début 2011, a constitué le phénomène déclencheur de la démarche. Les nombreuses réformes induites par la réorganisation générale des politiques publiques (RGPP) sont également des éléments déterminants du contexte. Par ailleurs des événements calendaires liés au secteur sport viennent interférer avec la mission actuelle.

### A. Une conjoncture d'urgence pour le cabinet du ministre des sports

En 2011, la ministre des sports et son cabinet ont été confrontés à la nécessité de pourvoir dans l'urgence à la vacance de postes de direction à la tête d'établissements nationaux comme le centre de ressources, d'expertise et de performances sportives (CREPS) du Sud-est ou encore de directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS). C'est dans ce contexte que l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) s'est vue confier en février puis en mars 2011 une mission sur la constitution du vivier des emplois de direction et l'accompagnement des carrières des personnels d'encadrement relevant du ministère des sports. En complémentarité de cette démarche, la direction des ressources humaines (DRH) devait mener des travaux assortis de propositions sur le classement des établissements et des emplois portant sur les directeurs d'établissement, les directeurs adjoints, les responsables de sites ainsi que les responsables des pôles ressources nationaux.

La mission conduite par la DRH, à laquelle la direction des sports a été étroitement associée, sur les établissements publics relevant du ministère des sports a débouché sur des propositions concrètes, notamment un classement des établissements et un projet de statut d'emploi de direction dans ces établissements, qui seront analysées infra.

La mission menée par une équipe de 3 puis 2 inspecteurs généraux s'est traduite par une note d'étape de novembre 2011 permettant de mieux sérier la problématique de constitution de vivier sans nier les difficultés qui ont conduit le ministre du sport à formaliser en janvier 2012 une nouvelle commande, plus circonscrite au diagnostic et à l'amélioration des procédures et des outils existants.

## B. La réorganisation de l'administration territoriale

### 1. L'émergence de nouveaux services déconcentrés dans le périmètre élargi de la cohésion sociale.

L'émergence en 2010 d'un nouveau paysage territorial avec la mise en place des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et des directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) ou de la cohésion sociale et des protections des populations (DDCSPP) a conduit à une redéfinition des missions et du mode d'intervention de l'Etat, notamment dans le domaine du sport.

Le niveau régional peut apparaître comme conforté par l'instruction du secrétaire général du gouvernement du 17 juin 2011 avec des axes d'intervention de l'Etat réaffirmés et renforcés de missions anciennement exercées au niveau départemental (missions relatives aux équipements sportifs par exemple).

Les organigrammes des DRJSCS en témoignent avec l'existence, parmi les 4 pôles qui composent cette structure régionale, d'un pôle « sport » (politiques sportives territoriales, sport de haut niveau et sport professionnel, sport et santé) et d'un pôle « formation, certification, emploi » où la valence sport est bien identifiée.

En revanche au niveau des directions départementales interministérielles, la réorganisation des services a conduit à une multiplicité de schémas tout à la fois liés aux particularismes locaux, à la vision du préfet de département du moment dont certains ne souhaitaient pas voir réapparaître les anciennes directions départementales de la jeunesse et des sports dans le nouvel organigramme, ceci au nom de la modularité telle que prévue dans les instructions du 7 juillet et du 31 décembre 2008.

Ce phénomène s'est trouvé amplifié au niveau des DDCSPP avec l'agrégation des services vétérinaires, du contrôle de la consommation et de la répression des fraudes et des composantes du secteur social (affaires sociales, jeunesse-sports-vie associative, logement social entre autres). La valence «sports» est donc plus difficilement repérable et se retrouve même à la périphérie des grandes priorités départementales dans de nombreux cas.

### 2. Un contexte règlementaire de profonde refonte de la gestion de carrière des personnels d'encadrement induite par la réforme de l'Etat

Les textes qui suivent illustrent bien la volonté de professionnaliser, dans un cadre commun à l'ensemble de la fonction publique de l'Etat, la gestion des personnels de la fonction publique en imposant un cadre normalisé mais adapté à chaque situation.

- La circulaire du Premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'Etat (Cf. Annexe 3)

Cette instruction a défini le concept de cadre à haut potentiel et a mobilisé l'ensemble des administrations pour qu'elles participent à la constitution d'un vivier interministériel. Ces dispositions concernent les postes les plus élevés dans la hiérarchie administrative de l'Etat et de ses établissements publics dont les titulaires sont nommés en conseil des ministres.

La circulaire fixe les grandes orientations et le cadre méthodologique de la démarche à expérimenter dans chaque ministère : le rôle de chacun des acteurs (secrétariat général, DRH), le public cible, les outils et procédures (revue des carrières à partir des fiche de poste et des entretiens d'évaluation, processus de nomination, programme d'accompagnement des carrières...).

- Le décret du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat (Cf. Annexe 4)

Il concerne l'entretien professionnel et la reconnaissance de la valeur professionnelle du fonctionnaire.

Tout fonctionnaire bénéficie chaque année d'un entretien professionnel conduit par le supérieur hiérarchique direct, sans toutefois exclure le système de notation lorsque le statut particulier le prévoit. L'entretien professionnel porte principalement sur les résultats professionnels au regard des objectifs assignés, sa manière de servir, les fonctions d'encadrement s'il y a lieu, les besoins en formation et ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

La reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires s'apprécie par rapport à la réduction d'ancienneté dont ils peuvent bénéficier pour accéder à l'échelon supérieur et au tableau d'avancement de grade établi par la direction des ressources humaines ministérielle, lui-même soumis à l'avis des commissions administratives paritaires.

Parmi les arrêtés ministériels qui ont précisé les modalités d'organisation de ce dispositif réglementaire l'arrêté du premier ministre (secrétariat général du gouvernement) du 30 septembre 2011 est à signaler car il témoigne de la volonté du gouvernement de généraliser dans une organisation unique l'évaluation des fonctionnaires affectés en directions départementales interministérielles, elles-mêmes relevant des services du Premier ministre en matière de gestion.

• L'arrêté du 30 septembre 2011 relatif aux modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'Etat affectés dans les directions départementales interministérielles (Cf. Annexe 5)

En application du décret du 28 juillet 2010, il fixe les conditions d'évaluation des fonctionnaires de l'Etat exerçant en service déconcentré dans le respect des dispositions statutaires des corps concernés.

L'entretien s'appuie sur la fiche de poste de l'agent et une grille d'évaluation qui intègre les aptitudes au management lorsque le fonctionnaire est en position d'encadrement. La grille support met en exergue les perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité de l'agent par rapport à son poste actuel (prise de responsabilité...). Elle ouvre à l'agent la possibilité de bénéficier d'un entretien avec un conseiller mobilité-carrière.

La procédure est novatrice en ce sens qu'elle normalise les conditions de l'entretien professionnel qui s'impose à l'ensemble des agents de l'Etat quelle que soit l'appartenance au corps mais dans le respect des statuts particuliers. C'est une procédure unique pour l'ensemble des services déconcentrés de l'échelon départemental.

Ces textes généraux fixent le cadre général dans lequel s'inscrit désormais la gestion des ressources humaines, en impulsant une nouvelle dynamique.

### C. La fin d'une olympiade, le renouvellement des présidents de fédération et les conséquences pour les DTN en poste.

Cette échéance propre au monde sportif est un élément qui ne doit pas être négligé même s'il paraît éloigné du champ de compétences de la DRH.

Elle met en exergue une des particularités de la politique sportive de l'Etat : la situation des conseillers techniques sportifs placés auprès des fédérations sportives, notamment celle des directeurs techniques nationaux (DTN).

La période d'une olympiade couvre 4 années de préparation aux Jeux olympiques pour les fédérations olympiques et para olympiques. La fin des jeux olympiques va conduire au renouvellement des présidents de fédération et par voie de conséquence ouvrir une période d'instabilité pour les DTN placés auprès des fédérations. En effet conformément à l'annexe I-5 des dispositions réglementaires du code du sport, « ... le mandat de la ou des instances dirigeantes expire au plus tard le 31 mars suivant les jeux Olympiques d'été ou le 30 juin pour les fédérations qui relèvent d'une discipline inscrite aux jeux Olympiques d'hiver ;... ». L'année 2013 est donc une échéance importante pour les DTN, dont certains ne sont pas sûrs de conserver leur poste. Elle pose la question de ces emplois de direction très particuliers qui sont néanmoins un des fers de lance de la politique sportive à la française.

## CHAPITRE. II. UN VIVIER, POUR QUELLE POPULATION ET SUR QUELS TYPES D'EMPLOI ?

### A. Le vivier, un instrument de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Le concept du vivier est intrinsèquement lié à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La GPEC est une gestion prospective et préventive des ressources humaines. Faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences repose, pour les ressources humaines, sur la détection des métiers stratégiques ou sensibles et l'anticipation des besoins en compétences.

Le vivier implique une politique de diversité et d'égalité femmes- hommes. Il doit conduire à la mise en œuvre d'une politique de formation au service du développement des compétences. La mobilité professionnelle et géographique en est également une des valeurs clés.

#### 1. Une démarche ancrée dans la gestion des personnels.

Interrogée sur le sujet, la directrice des ressources humaines estime en maîtriser les mécanismes et la méthodologie dans la mesure où la démarche de vivier s'inscrit dans des processus de droit commun : le vivier fonde sa composition sur les cadres promus par avancement ou liste d'aptitude. L'entretien d'évaluation mené par le supérieur hiérarchique en est un des éléments clés : il permet en effet d'apprécier la manière de servir de l'agent ainsi que ses compétences managériales. Elle souligne aussi qu'elle dispose de l'ensemble des moyens (procédures, outils, structures internes à la DRH) pour mener à bien la phase de détection, préalable à la constitution de vivier.

C'est une problématique qui demeure cependant complexe dans sa philosophie. La question déontologique reste en effet entière lorsque l'on aborde la transparence du vivier et de listes de noms par rapport aux exigences de la CNIL. Si le principe de liste est retenu, encore faut-il s'accorder à en définir les références : liste de postes entrant dans la catégorie des cadres dirigeants, répertoire des emplois-types tel que le prévoit la circulaire du Premier ministre du 10 février 2010.

La démarche connaît au sein des ministères sociaux une première expérimentation avec la mise en œuvre de la revue des cadres pour l'accès aux emplois de la haute fonction publique, tel que défini par la circulaire du Premier ministre du 10 février 2010.

## 2. La mise en œuvre du vivier pour les cadres de direction de l'administration centrale avec « la revue des cadres »

Cette opération, pilotée depuis un an par la secrétaire générale des ministères sociaux, s'adresse en priorité aux administrateurs civils de ces ministères.

La démarche concerne à ce jour les cadres en poste sur les emplois de direction d'administration centrale : il s'agit des cadres occupant les responsabilités de chef de service, sous-directeur, directeur de projet ou expert de haut niveau et chef de bureau (pas en deçà).

Leur sont offerts les emplois de direction suivants :

- en administration centrale, chef de service, sous-directeur et adjoint, directeur de projet ou expert de haut-niveau ;
- en DRJSCS et DDCS-PP, chefs de services déconcentrés et leurs adjoints ;
- directeurs d'établissements et adjoints : les agences régionales de santé (ARS), les agences sanitaires (agence du médicament, de sécurité sanitaire...), la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

La structure de référence est le CODIR-CODAC qui réunit périodiquement les directeurs d'administration centrale.

Au titre de ce processus, au cours d'une réunion bilatérale, la DRH et la direction d'emploi concernée passent en revue tous les cadres supérieurs de la direction, à savoir les administrateurs civils, et, si le directeur d'emploi le juge utile, les autres cadres en poste sur ces emplois de direction.

Une réunion plénière annuelle valide le vivier des cadres jugés aptes par leur directeur à occuper des emplois de direction. On parle de la revue des cadres.

Elle vise à établir une liste informelle des cadres susceptibles d'occuper des emplois de direction identifiés supra.

Cette « revue des cadres », qui a sa traduction dans un document confidentiel porté à la seule connaissance de la SG, de la DRH et de la DAGEMO, sera ouverte en juin prochain au personnel d'encadrement des services déconcentrés du niveau régional.

Sachant que les services du secrétariat général du gouvernement ont constitué une « revue des cadres » pour les emplois de direction de directions départementales interministérielles, il y aura nécessairement croisement des deux démarches ; la DRH aura ainsi une vision d'ensemble concernant les potentialités de ses réseaux « affaires sociales » et « jeunesse et sports ».

### 3. un vivier spécifique au secteur sport ou/et un vivier élargi au champ de la cohésion sociale

Comme l'ont indiqué les inspecteurs généraux dans leur note d'étape de 2011 sur la première phase de la mission, « *Un vivier doit permettre de mieux valoriser les compétences des agents des corps propres du ministère des sports (et plus largement du champ jeunesse et sports) et d'élargir leurs perspectives de mobilité, aussi bien externes qu'internes. Il doit contribuer à maintenir l'attractivité des concours externes et des carrières J et S et faire obstacle à une fuite possible des étudiants de bon niveau.* »

La notion de vivier est très dépendante de la double réalité à laquelle est confronté le secteur du sport : celle de la réforme de l'Etat assortie d'une normalisation administrative des champs d'intervention dans le périmètre de la cohésion sociale et la réalité très particulière liée aux relations de l'Etat avec le monde fédéral.

#### • La réforme de l'Etat et le choix de composition des périmètres gouvernementaux

Lorsqu'il existait un ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative doté d'une direction des ressources humaines autonome, la constitution d'un vivier se concevait d'une manière plus pragmatique. Le monde de la jeunesse et des sports évoluait dans un périmètre bien circonscrit qui ne justifiait pas un cadre de gestion des ressources humaines trop normé. A tous les échelons de la hiérarchie (directeur de service déconcentré, direction des sports, direction des ressources humaines, de l'administration et de la coordination générale, inspection générale de la jeunesse et des sports), la reconnaissance des potentiels semblait être en effet une réalité qui se suffisait à elle-même pour le repérage des cadres aux emplois de direction, en reposant essentiellement sur une connaissance personnalisée des parcours.

Le choix de composition des périmètres gouvernementaux a conduit de nombreux cadres du ministère des sports à exercer leurs missions dans un périmètre extrêmement vaste, celui de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale à l'échelon régional, et rattaché aux services du Premier ministre pour ceux qui exercent en département.

Confrontés à la concurrence avec d'autres réseaux de cadres de la fonction publique, l'appartenance à un vivier peut trouver sa pertinence dans ce nouveau contexte où de nouveaux repères sont à construire. En même temps on se demande comment les cadres en direction départementale interministérielle, qui ne sont plus dans la sphère immédiate du ministère en charge des sports, pourraient figurer dans un vivier sous la responsabilité de la DRH en charge des personnels du ministère des sports et constitué avec l'appui de la direction des sports.

- La singularité des relations entre l'Etat et le monde fédéral

L'Etat s'est doté d'un cadre particulier d'intervention en matière de politique sportive. Il s'appuie en effet sur des opérateurs privés, les fédérations sportives qui, lorsqu'elles sont agréées, « *participent à la mise en oeuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives* » (article L.131-9 du code du sport). A ce titre elles peuvent bénéficier de l'intervention de l'Etat sous deux formes, l'aide financière et le soutien en personnel. L'article L131-12 du code du sport dispose en effet que « *Des personnels de l'Etat ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat* ».

La RGPP semble ne pas avoir intégré dans le champ de la réforme ces liens entre l'Etat et le monde fédéral, vécu par ailleurs souvent comme un partenariat par certaines fédérations. Or ce secteur compte près de 1700 cadres du sport placés auprès des fédérations, dont 63 d'entre eux exercent les fonctions de directeur technique national. La question se pose donc de la constitution d'un vivier distinct pour l'accès à ces postes de direction au profil très particulier. De même, le parcours des DTN soulève la question de leur réorientation vers une activité administrative classique et la nécessité de créer des passerelles avec le vivier plus large de la cohésion sociale.

L'existence d'un vivier rassemblant les cadres du ministère des sports s'est posée du fait de la spécificité et de la singularité de ce secteur qui dans son fonctionnement et ses pratiques est très éloigné de l'administration traditionnelle. La réflexion a très vite trouvé ses limites de par la faiblesse des effectifs concernés et le risque d'un appauvrissement de la source en enfermant le système dans un cadre trop rigide.

En revanche, le repérage des cadres de ce ministère dans un vivier rassemblant les cadres des ministères sociaux dans le champ élargi de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale paraîtrait plus pertinent. En effet, ce qui peut ressembler à une confrontation sinon à une concurrence pourrait permettre a contrario de préserver une ouverture et une garantie de renouvellement.

## B. Le public cible :

Il s'agit des cadres exerçant dans le domaine du sport et occupant des emplois de responsabilité dans les structures de l'Etat (administration centrale, services déconcentrés, établissements publics sous tutelle du ministère des sports, pôles ressources nationaux) ou auprès des fédérations sportives.

## 1. une structure statutaire pyramidale

Les personnels de catégorie A qui participent à la mise en œuvre des politiques ministérielles dans le domaine du sport rassemblent près de 3140 fonctionnaires repartis entre trois corps statutaires à structure pyramidale :

- 360 inspecteurs de la jeunesse et des sports dont 70% exercent en services déconcentrés (DRJSCS et DDCS-PP). A titre de comparaison 25% des 1870 inspecteurs des affaires sanitaires et sociales exercent dans ces mêmes services ;

- 206 conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (domaine du sport) dont plus de la moitié (120) sont placés auprès des fédérations et plus d'un quart sont en services déconcentrés (principalement en DRJSCS et 9 en DDCS-PP sur des emplois fonctionnels);

- 2571 professeurs de sports (dont 1305 conseillers techniques sportifs, 737 conseillers d'animation sportive, 245 formateurs en établissements).

### • Les inspecteurs de la jeunesse et des sports ont vocation à occuper des emplois de direction.

Leur statut les place en position d'encadrement dès leur recrutement. Le décret statutaire du 12 juillet 2004 stipule en son article 3 que les inspecteurs de la jeunesse et des sports « ... *exercent des fonctions d'encadrement dans les services et les établissements publics relevant du ministre chargé de la jeunesse et des sports...Ils ont vocation à occuper des emplois de direction des établissements publics et services déconcentrés relevant de l'administration de la jeunesse et des sports.* »

Ce corps d'encadrement recouvre un champ plus large que le champ du sport puisqu'il intervient également sur la valence « jeunesse et vie associative » placée aujourd'hui sous la responsabilité du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative.

Par ailleurs, de par le niveau du recrutement (catégorie A) et de la grille indiciaire longtemps identique à celle d'administrateur civil (avant la revalorisation) ou de directeur d'hôpital, ce corps réunit ainsi les deux conditions imposées par la direction générale de l'administration et de la fonction publique pour justifier de son appartenance au personnel d'encadrement supérieur.

Ce que ne sont ni les corps d'attaché (d'administration centrale, de préfecture notamment) ni le corps d'inspecteur des affaires sanitaires et sociales ouverts à la catégorie B, par la voie du concours interne ou de la liste d'aptitude.

### • Les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs sont avant tout des experts mais pour certains d'entre eux en situation managériale.

Ce corps récent, créé par décret du 24 mars 2004, offre un statut de débouché aux professeurs de sports en poste de responsabilité, notamment pour ceux exerçant les missions de DTN auprès des fédérations.

L'article 3 précise les missions des CTPS du domaine du sport : « *Les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (domaine du sport) exercent leurs fonctions dans les services et les établissements publics relevant du ministre chargé de la jeunesse ou du ministre chargé des sports, ou auprès des fédérations et groupements sportifs. Ils exercent les missions suivantes :*

- a) *Expertise, études, recherche, formation et ingénierie de formation relatives à l'encadrement des activités physiques et du sport ;*
- b) *Conception, mise en œuvre et évaluation de politiques sportives ;*
- c) *Management d'équipes d'athlètes ou d'entraîneurs ;*
- d) *Coordination de conseillers techniques sportifs. »*

• **Les professeurs de sports constituent la base de la pyramide statutaire des cadres du sport**

Le décret du 10 juillet 1985 qui fixe le statut particulier de ce corps, a été un moment fondateur dans l'histoire de ces corps propres.

Exerçant en services déconcentrés comme conseillers d'animation sportive, ils forment notamment la majorité des personnels de catégorie A des nouvelles directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.

Ils contribuent à la mise en œuvre et à la réalisation de la politique sportive de l'Etat à travers des actions d'expertise, de conseil et de formation, de promotion d'activités physiques et sportives.

Par ailleurs, près de 1300 d'entre eux sont placés auprès des fédérations sportives comme conseillers techniques sportifs.

## 2. Le niveau de responsabilité managériale exercé

Ce critère permet un premier niveau de repère des publics concernés par la problématique de vivier. Cependant, si dans la majorité des cas il existe une corrélation étroite entre le statut et l'exercice d'une responsabilité managériale qui tendrait à privilégier les corps des IJS et des CTPS, il ne faut pas pour autant exclure les professeurs de sport dont certains apparaissent aussi en situation de responsabilité.

On peut distinguer deux niveaux d'emploi managérial :

• **Les emplois fonctionnels dotés d'un statut d'emploi et d'une grille indiciaire**

- en administration centrale (SG, DRH, DS), chef de service, sous-directeur et adjoint, directeur de projet ou expert de haut-niveau ;

- en services déconcentrés (DRJSCS et DDCS-PP), directeurs et directeurs adjoints (Cf. décret du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat) ;
- en établissement public national (INSEP), directeur et directeur adjoint.

**Ou équivalents** comme directeurs d'établissements et adjoints (CREPS, écoles nationales) ou directeur technique national auprès d'une fédération.

- **Les emplois de responsabilité dits « intermédiaires »**

- en administration centrale, comme chef de bureau, chargé de mission dans les services (bureaux de la DS, de la DRH) ;
- en services déconcentrés comme chef de pôle, de département, de mission en DR et DDCS/PP ;
- en établissement (INSEP, CNDS, CREPS et écoles nationales...), comme chef de département et secrétaire général ou comme chef de pôle ressources national rattaché à un CREPS ;
- au sein des fédérations, comme adjoint au directeur technique national ou entraîneur national.

### 3. La place des cadres du ministère des sports dans ces emplois de responsabilité.

Si l'on examine les différents niveaux de structures selon qu'elles se situent en administration centrale, en services déconcentrés ou en établissements publics, la représentation des cadres de ce ministère est plus ou moins affirmée et visible. Par ailleurs, l'écart entre les cadres, selon leur origine statutaire, va aller en se creusant.

- **En administration centrale, des personnels présents essentiellement à la direction des sports**

Les personnels issus des trois catégories statutaires occupent les fonctions de directeur de projet, chef de bureau, chef de mission ou de chargé de mission, aux côtés des cadres d'administration centrale (administrateurs civils, attachés...) et des cadres techniques (ingénieur des travaux publics de l'Etat).

- **Une omniprésence dans les structures dédiées au sport**

Ces fonctionnaires sont omniprésents dans les structures dédiées au sport à la fois sur les emplois fonctionnels et sur les autres catégories d'emploi (directeurs et directeurs adjoints, chefs de départements, à l'INSEP, dans les CREPS ou comme responsables de pôles ressources nationaux).

L'exemple des établissements publics l'illustre bien. Les 20 établissements répertoriés (INSEP, 16 CREPS, 2 écoles et un institut) réunissent 47 emplois de direction, répartis comme suit :

- 22 directeurs, issus pour 17 d'entre eux du corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports, 3 du corps des CTPS, un du corps des PS ;
- 25 directeurs adjoints dont 8 du corps des IJS, 9 du corps des CTPS et 7 du corps des PS.

Parmi ces 47 fonctionnaires, on peut relever que 13 d'entre eux (8 CTPS et 5 PS) exerçaient précédemment des fonctions de cadre national.

Plus de la moitié des cadres de direction sont ainsi issus du corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports avec une forte dominante d'inspecteurs principaux (16 sur 17) sur les emplois de directeur ; 25% de ces cadres appartiennent au corps des CTPS, essentiellement sur des emplois de directeur adjoint.

#### • Le cas particulier des directeurs techniques nationaux placés auprès des fédérations sportives

Les emplois de direction auprès des fédérations se différencient des emplois traditionnellement répertoriés au sens où les entend la fonction publique et ouvrent à débat, quant à leur classification dans les systèmes de référence comme le répertoire des emplois-types réalisé par la DRH. Les DTN occupent une place originale au sein des fédérations, parce qu'ils sont agents de l'Etat placés sous l'autorité hiérarchique du directeur des sports, mais également de par leur proximité avec le président de la fédération. C'est une position unique non seulement en Europe mais également au sein de l'administration française.

La valence managériale est la caractéristique dominante du métier de DTN. Ils sont aujourd'hui les managers des projets sportifs fédéraux et contribuent au management de près de 1600 conseillers techniques sportifs (entraîneurs nationaux, conseillers techniques nationaux, conseillers techniques régionaux) qui les mettent en œuvre et que l'Etat place auprès des fédérations. A ce titre, ils ont la responsabilité opérationnelle de l'encadrement sportif en France, de ses résultats, tant au niveau des résultats et de la performance et du renouvellement de l'élite, de la formation et de l'enseignement du sport en France, qu'au niveau du développement de la pratique sportive qui génère aujourd'hui 16 millions de licenciés sportifs.

Sur 63 DTN, 57 sont des fonctionnaires d'Etat parmi lesquels 4 sont issus du corps des IJS, 22 du corps des CTPS et 28 du corps des PS, les 3 derniers venant de l'éducation nationale ou de la fonction publique territoriale.

Les situations sont disparates selon les fédérations : entre la fédération française d'athlétisme où le DTN encadre une équipe de 96 CTS et la fédération française de billard composée de cadres fédéraux de statut privé placés sous la responsabilité du DTN, unique représentant de l'Etat auprès de la fédération.

• En services déconcentrés, un taux de représentation différencié selon les niveaux territoriaux

- *Au niveau régional*, l'examen des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale laisse apparaître une situation à parité avec le réseau des affaires sociales.

Sur les 26 directions régionales (outre-mer inclus), 13 postes de direction sont occupés par des inspecteurs de la jeunesse et des sports et 14 directeurs adjoints sont issus du réseau « jeunesse et sports » dont 2 CTPS, soit 27 postes sur 56 postes de direction.

Pour ce qui concerne les emplois intermédiaires, la présence d'un pôle « Sport » dans l'organigramme qui a servi de référence à la construction des DRJSCS a permis aux IJS et à un certain nombre de conseillers d'animation sportive CTPS ou même PS de trouver leur place. Cependant il apparaît qu'à la tête du pôle « Certification, formation et emploi » ils peuvent se retrouver en concurrence avec un cadre du réseau des affaires sociales (IASS) ou du réseau jeunesse (CEPJ).

Il est à noter que, lors de la réorganisation territoriale des DRJSCS, les cadres du réseau sport (IJS, CTPS et PS) représentaient plus de 70% des personnels.

- *Au niveau départemental*, la situation est plus disparate et plus complexe : sur les 96 départements métropolitains, 25 postes de directeur sont détenus par des cadres de « jeunesse et sports » dont 4 CTPS-sport et 27 postes de directeur adjoint dont un CTPS, soit 52 postes de direction sur un total de 192 postes existants.

Il n'existe pas d'organigramme de référence et les situations locales résultent bien souvent de la seule volonté des préfets en place. La valence du sport et plus globalement le secteur « jeunesse, sports et vie associative » sont plus difficilement repérables dans les pôles car agrégés sinon fondus dans les problématiques de la cohésion sociale. Ce phénomène est accentué dans les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations où n'apparaissent souvent que deux composantes, l'ancien service vétérinaire et le volet de la cohésion sociale regroupant des agents venant des anciens services déconcentrés ( DDASS, DDJS, DDCCRF, DDE notamment).

On peut ainsi constater des déséquilibres marqués selon les régions avec une très bonne représentation des cadres du ministère des sports comme en région Bretagne où la direction régionale et les 4 directions départementales ont été confiées à des cadres du réseau sport (4 IJS et un CTPS) ou encore en Picardie (2 postes de la direction régionale et 2 postes de directeur départemental sur 3 tenus par des cadres du sport).

En revanche, en Alsace aucun cadre du ministère des sports ne figure dans l'équipe de direction des 2 DDI. De même, en Languedoc-Roussillon on dénombre un seul cadre du sport CTPS directeur régional adjoint, aucun cadre ne figurant dans l'équipe de direction des 5 DDI malgré la présence de 3 DDCS.

A ce stade, si les cadres du ministère des sports sont présents dans les postes d'encadrement supérieur des structures régionales et départementales recomposées, leur situation n'est plus aussi favorable que par le passé.

C'est ainsi que les inspecteurs de la jeunesse et des sports, hors du champ strictement sportif des établissements et des fédérations, se trouvent confrontés à la concurrence des cadres des autres ministères : pour l'ensemble du corps des IJS, les parcours sont moins balisés et moins sécurisés qu'auparavant, du fait de cette ouverture.

A ce titre, les directeurs régionaux issus du réseau du sport, interrogés sur le sujet, ont le sentiment d'appartenir à une génération qui a effectué un parcours classique, par étape, avec un passage sur des emplois de direction en direction départementale de la jeunesse et des sports ou en établissement (CREPS, écoles nationales) avant d'accéder au poste de directeur régional.

Or ce chaînage est perturbé par l'arrivée dans les nouvelles directions départementales interministérielles de cadres issus d'autres réseaux (affaires sociales, préfecture, secteur de la concurrence et des prix, services vétérinaires.....). Certains cadres témoignent ainsi d'un désarroi face à cette nouvelle contingence, conséquence de la réorganisation territoriale qui les place en situation de concurrence, pour un même emploi de direction. A contrario, d'autres ont saisi les opportunités pour effectuer des parcours qualifiés de « fulgurants » par certains de leurs collègues directeurs régionaux.

La situation demeure plus complexe pour les CTPS et les PS-CAS, plus difficilement repérables dans le nouveau paysage administratif pour les raisons invoquées supra, notamment pour ceux exerçant en direction départementale. Or la question du repérage est essentielle pour construire un vivier.

Selon les directeurs régionaux, l'écart entre les IJS et les PS-CTPS se creuse. Avant la fusion, un CTPS pouvait prétendre aux fonctions de directeur de service déconcentré (DDJS puis même DRDJS). Avec l'inter ministérialité, les modalités de recrutement et donc de filière ont profondément changé le processus, alors que les inspecteurs de la jeunesse et des sports y sont préparés et conduits par leur statut.

Par ailleurs, la réforme du concours de recrutement des professeurs de sports a accentué le caractère technique du profil de ces cadres. La formation statutaire de PS stagiaires se retrouve en décalage avec les orientations de la modernisation de l'Etat qui conduisent à l'ouverture des champs d'intervention dans une vision plus large que le cadre initial des périmètres de jeunesse et sports : on forme de futurs experts et non des futurs encadrants.

A ce jour, 200 fonctionnaires de catégorie A (107 IJS, 56 CTPS, 36 PS) occupent un emploi fonctionnel, soit un peu moins du tiers du corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports et du corps des CTPS.

Si l'on considère la totalité des IJS qui ont vocation à occuper un emploi de direction au plan de leur statut particulier, l'ensemble des CTPS et 5% des effectifs des PS, c'est un peu moins de 700 agents qui seraient susceptibles de participer au vivier des cadres intéressant le ministère des sports.

### CHAPITRE. III. UN VIVIER, AVEC QUELS ACTEURS INSTITUTIONNELS ?

La direction des ressources humaines et la direction des sports sont les acteurs naturels de cette dynamique mais selon des niveaux d'intervention qu'il convient d'analyser.

#### A. La direction des ressources humaines, dans le rôle attendu d'une DRH

Toute l'action de la DRH s'inscrit dans un cadre dont les axes d'interventions sont fixés par le Premier ministre et le secrétariat général du gouvernement. La convergence et l'harmonisation des outils et des procédures dans un cadre de gestion normalisé et simplifié sont parmi les principaux objectifs poursuivis.

La réorganisation des services centraux, notamment de la DRH, opérée en 2009-2010, avec la mise en place de structures dédiées au suivi et à l'accompagnement des carrières, en constitue une des traductions. De même, la directive nationale 2011, avec la fusion des programmes 210 et 124 de la LOLF, est l'expression d'une nouvelle étape de simplification de la RGPP : le programme support 124 de la LOLF s'intitule désormais « *conduite et soutien des politiques sanitaires, sociales, du sport, de la jeunesse et de la vie associative* » : il porte ainsi l'ensemble des moyens de fonctionnement des administrations du secteur santé-solidarité-sports-jeunesse-droit des femmes.

La constitution de viviers, la détection des talents ne distingueront plus l'appartenance au domaine d'activité : les procédures d'évaluation des cadres s'adressent uniformément à l'ensemblier « cohésion sociale, jeunesse, sports et vie associative », ainsi qu'au réseau sanitaire constitué par les agences régionales de santé (ARS).

Seules les commissions administratives paritaires (CAP) demeurent des instances où les spécificités des domaines statutaires peuvent encore s'exprimer et être valorisées.

**1. Les procédures d'évaluation s'imposent à l'ensemble des agents selon un schéma normalisé qui s'appuie sur le répertoire des emplois-types**

• **Les procédures d'évaluation relatives aux emplois de direction des services déconcentrés du niveau régional**

Le système est directement lié à la mise en place de la prime de fonction et de résultat (PFR), dont les modalités d'attribution ont été définies par décret du 12 mars 2010.

Pour les personnels d'encadrement supérieur des DRJSCS, un premier bilan des appréciations 2010 des directeurs et directeurs adjoints par les préfets de région a été réalisé par la DRH et présenté en comité exécutif (COMEX) « Jeunesse, sport et cohésion sociale », présidé par la secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales et composé des directeurs d'administration centrale concernés. Ce bilan a permis de préciser et de compléter la procédure lancée en février dernier : la circulaire aux préfets de région du 16 février 2012 rend plus explicite les modalités d'évaluation de l'atteinte des objectifs 2011 et la définition des objectifs 2012 des DRJSCS et de leurs adjoints.

Sans entrer dans le détail de la procédure pilotée par le secrétariat général des ministères sociaux avec le concours logistique des services de la DRH, il convient toutefois de préciser que le processus s'appuie sur des outils permettant au préfet de région d'asseoir son appréciation sur la manière de servir du directeur régional et de son (ses) adjoint(s) : la grille d'auto-évaluation, la lettre d'objectifs annuelle en sont les nouveaux supports.

- **Les procédures d'évaluation concernant les agents : l'entretien professionnel conduit par le supérieur hiérarchique direct (Cf. décret du 28 juillet 2010)**

L'entretien d'évaluation s'appuie sur la fiche de poste et le contrat d'objectif individuel relatif à l'emploi du fonctionnaire. Il permet notamment de mettre en évidence le potentiel professionnel de l'agent. Il s'accompagne d'un entretien de formation et s'achève avec les appréciations sur la valeur professionnelle de l'agent, au regard des résultats obtenus en fonction des objectifs assignés et de sa manière de servir.

Expérimenté dès 2009 par les ministères chargés des affaires sociales, le dispositif a été étendu au personnel de la jeunesse et des sports en 2011, avec la parution des textes réglementaires.

Les arrêtés d'application propres à chaque statut sont parus respectivement en janvier 2011 pour les IJS et en octobre 2011 pour les CTPS. Les PS, en attente de modification du décret statutaire, restent régis par le système de la notation par le chef de service (directeurs de service déconcentré, d'établissement public national, directeur des sports et sous-directeurs d'administration centrale).

La première campagne d'évaluation, dans ce nouveau cadre, a été lancée dès janvier 2011, l'ensemble des corps de jeunesse et sports étant assujéti à cette évaluation par note de service propre à chacun des trois corps concernés : en janvier pour les IJS, juillet pour les personnels techniques et pédagogiques et octobre 2011 pour les CTPS. A signaler que la note de service concernant les IJS comportait une fiche de conseil sur la manière de mener un entretien d'évaluation avec un collaborateur.

En ce qui concerne les CTPS, le statut prévoit que l'entretien doit être mené par l'autorité hiérarchique (directeur des sports, directeur régional, directeur d'établissement public national) et s'appuie sur le contrat d'objectif ou la lettre de mission. Au cas particulier des CTPS exerçant les missions de conseiller technique sportif auprès d'une fédération, lorsque l'agent exerce les missions d'entraîneur national ou de cadre technique national cet entretien peut être délégué au DTN ; lorsqu'il s'agit d'un conseiller technique régional, le DRJSCS peut déléguer cet entretien au chef de pôle régional de la DRJSCS. Cette délégation repose cependant sur l'accord préalable du CTPS concerné.

On voit ainsi poindre la difficulté de l'exercice pour un directeur régional comme ceux de l'Ile-de-France, de Rhône-Alpes ou encore de Provence-Alpes-Côtes d'Azur qui ont sous leur responsabilité hiérarchique plusieurs centaines de conseillers techniques sportifs, alors que l'évaluation approfondie d'un cadre mobilise un temps notable.

Ainsi la procédure d'évaluation met en exergue les autorités hiérarchiques et fonctionnelles, acteurs du dispositif aux côtés de la DRH : le directeur des sports, les directeurs des services déconcentrés, les directeurs d'établissements publics nationaux et les personnels encadrants intermédiaires (DTN, chefs de pôle en direction régionale) en leur qualité d'évaluateurs ou de notateurs constituent le premier niveau dans la détection des potentiels et des talents.

#### • **L'accompagnement des personnels encadrants par la formation**

Pour accompagner la démarche, la DRH a mis en place des sessions de formation à l'entretien professionnel en faveur des personnels encadrants en poste en DRJSCS, DJSCS (DOM) et en ARS par circulaire interministérielle du 28 janvier 2011.

Les personnels encadrants supérieurs et intermédiaires des directions régionales et des ARS doivent bénéficier d'une journée de formation sur le sujet afin de renforcer leur rôle managérial.

Il est à noter toutefois que cette action d'accompagnement des cadres ne vise pas le personnel du ministère des sports exerçant des fonctions d'encadrement auprès des fédérations sportives ou en établissement public national (INSEP, CREPS et écoles nationales).

Parallèlement, la procédure d'évaluation des agents des DDI, lancée en septembre 2011 par les services du Premier ministre, et la création en février 2012 d'une sous-direction du pilotage des services déconcentrés du Premier ministre, dont relève les DDI, rend le paysage général plus complexe.

## • Le répertoire des emplois-types

Réalisé par la DRH dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ce document rassemble l'ensemble des fiches métiers des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative, soit 113 types d'emploi regroupés en 14 familles professionnelles.

Ce nouvel outil est l'expression de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines et notamment des parcours de carrière. Il est en effet l'instrument du développement de la gestion prévisionnelle des carrières et des compétences (GPEC). Il constitue le premier niveau de repérage des familles professionnelles qui composent les ministères sociaux et vient s'articuler notamment avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME).

Les emplois-types du secteur sport sont recensés d'une part dans la rubrique « Sport, jeunesse, vie associative, éducation populaire » et d'autre part dans la famille professionnelle « Observation, inspection, contrôle, audit et évaluation ».

Les métiers d'encadrement, qui intéressent plus directement la mission d'étude, regroupent 9 fiches métiers sous la rubrique « Conception et pilotage des politiques publiques et management stratégique ».

Si la majorité des postes d'encadrement auxquels peuvent prétendre les cadres du ministère des sports sont bien identifiés, comme ceux de directeur de services déconcentrés ou d'établissement, la fonction de directeur technique national auprès d'une fédération est plus difficilement repérable. Ce point sera développé infra.

Cet outil de référence, en matière de recrutement, de formation et d'accompagnement des carrières, est à la disposition des agents et de leurs responsables sur le site intranet que se partagent les ministères sociaux. Il est la traduction d'une démarche collective, encore dans une phase d'expérimentation. Il demande en effet des ajustements, notamment concernant les fonctions exercées en milieu fédéral par les fonctionnaires placés auprès des fédérations.

**2. La commission administrative paritaire, une instance consultative qui pourrait jouer un rôle dans le déroulement de carrière des agents du corps et aider au repérage et à la promotion des meilleurs d'entre eux.**

Le fonctionnement des CAP propres au secteur du sport relève du droit commun.

Comme toute direction d'administration centrale, la direction des sports est associée aux décisions individuelles des agents qui la concernent en tant que direction technique (IJS, CTPS et PS). De fait les deux directions d'administration centrale se partagent les rôles : la DS apporte sa connaissance fine du monde fédéral, notamment lorsque les cadres exercent les missions de conseillers techniques sportifs

auprès des fédérations. Elle a une part active sur les propositions promotionnelles les concernant. Elle apparaît en revanche moins en pointe sur les cadres en services déconcentrés (notamment les conseillers d'animation sportive) où, dans la continuité des missions de l'ancienne direction des ressources humaines, de l'administration et de la coordination générale (DRHACG), la DRH a conservé ses prérogatives.

A titre d'illustration, la promotion des professeurs de sport sur liste d'aptitude dans le corps des CTPS, ou dans le corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports, repose sur un certain nombre de critères retenus par les membres de la CAP : le niveau de responsabilité (encadrement, expertise), le parcours antérieur et la mobilité fonctionnelle et géographique du candidat, l'avis du supérieur hiérarchique, l'ancienneté....

Rien de très spécifique qui différencie ces personnels des cadres des secteurs socio-sanitaires. Seuls les critères portant sur l'expertise ou sur les résultats sportifs de la fédération peuvent singulariser le processus, pour les cadres exerçant des missions de CTS.

### 3. L'organigramme de la DRH repose sur l'acculturation qui a présidé à la refondation de la structure (Cf. Annexe 6)

De fait, cette réorganisation a conduit à une perte d'identité progressive du secteur « jeunesse et sports ».

- **Les structures administratives de gestion** forment des entités mêlant les cultures dans un ensemble « cohésion sociale ». La disparition du département dédié à la gestion des personnels du secteur « jeunesse et sport » en décembre 2010 illustre cette évolution vers une acculturation du système sans que l'on puisse affirmer aujourd'hui que les cadres du ministère des sports ont perdu leur identité. Cette dernière est certes moins affirmée et surtout moins visible. La gestion des cadres de ce ministère relève de 2 bureaux distincts : le bureau des personnels d'encadrement et des agents non titulaires pour les agents occupant des emplois fonctionnels en administration centrale et en DRJSCS ; le bureau des personnels de la jeunesse et des sports, de l'éducation nationale et des instituts spécialisés, pour les autres personnels de la jeunesse et des sports (IJS, CTPS et PS).

Les entretiens d'évaluation sont gérés par les bureaux de gestion de la DRH qui se partagent la gestion des corps tout secteurs confondus. Les personnels du ministère des sports ne bénéficient plus d'un suivi personnalisé mettant en exergue la spécificité et la singularité de leurs missions. Ils ont rejoint « le droit commun ».

• Les structures chargées du suivi et de l'accompagnement des carrières sont une autre expression du phénomène

Deux structures de la direction des ressources humaines ont vocation à suivre et accompagner les carrières des personnels, que les cadres du ministère des sports devraient légitimement pouvoir solliciter.

*- le bureau de l'accompagnement des carrières à la sous-direction des emplois et des compétences*

Le bureau est chargé d'assurer un suivi individualisé des carrières : entretiens et bilan de carrière, assistance s'inscrivant dans le cadre d'un parcours professionnel. Il est ainsi composé d'une équipe de conseillers-mobilité-carrière formés à la conduite d'entretien et à l'analyse des profils. Il a vocation à recevoir la totalité des agents de l'administration centrale (hors encadrement supérieur et administrateurs civils).

L'extension de son activité aux services déconcentrés et aux établissements publics est envisagée. Elle devrait prendre la forme d'un maillage territorial avec la mise en place, au sein des DRJSCS notamment, d'un conseiller mobilité-carrière (Cf. Directive nationale d'orientation 2011). La structuration de ce réseau est en construction.

Depuis sa mise en place, ce bureau demeure tourné vers le personnel administratif de l'administration centrale pour l'essentiel de son activité : sur les 217 entretiens de carrière menés en 2011, les personnels « sport » représentaient moins de 4% des entretiens (3 IJS, 1 CTPS, 3 PS).

La démarche de l'agent est fondée sur le volontariat. Le bureau n'est pas un outil ou un relais au service des bureaux de gestion de la DRH mais bien un soutien apporté à la personne qui le sollicite pour une opération de « coaching ».

Il est manifeste que cette structure n'a pas intégré dans son périmètre d'intervention le secteur du sport. Les contacts avec la direction des sports sont d'ailleurs très modestes et se limitent au coup par coup. Les établissements publics auxquels il est fait référence, dans la perspective d'extension du champ d'activité de ce bureau, renvoient aux ARS et non aux établissements sous tutelle du ministère des sports (INSEP, CREPS et écoles nationales).

*- la mission de l'encadrement dirigeant et supérieur (MEDS)*

La mission de l'encadrement dirigeant et supérieur (MEDS) a été créée en 2009 pour apporter un appui personnalisé aux cadres dans leur recherche de poste ou dans la construction de leurs parcours. Elle a également pour vocation de constituer

les viviers de cadres destinés à occuper des emplois d'encadrement de haut niveau au sein du ministère, des organismes sous tutelle ou auprès des ambassades.

Elle est par ailleurs l'instrument de la politique préconisée par la circulaire du Premier ministre du 10 février 2010.

A ce jour les administrateurs civils, aux environs de 360, constituent la cible prioritaire de la mission : leur recrutement (ENA et tour extérieur) mobilise 6 mois de son activité.

La MEDS gère les indemnités de performance des directeurs d'administration centrale et les indemnités de rémunération des directeurs d'établissements publics nationaux (ARS, agences sanitaires, CNSA). Certains établissements du secteur de la jeunesse et des sports (INSEP, INJEP, ENSM, Musée national du sport) y figurent également mais ne représentent qu'une place « anecdotique ».

La MEDS est d'autre part chargée du lancement de la procédure d'évaluation pour les directeurs régionaux et leurs adjoints (circulaire du 16 février 2012), elle en assurera l'exploitation et doit mettre en place une formation à l'auto évaluation à l'attention de ces personnels d'encadrement, qui vont devoir s'auto évaluer pour la première fois et faire remonter « cet exercice » pour début mars.

La modestie des effectifs de la MEDS (un administrateur civil et un cadre administratif) ne permet pas d'intégrer de façon systémique dans son champ d'intervention les cadres des services déconcentrés ou encore certains corps très particuliers du secteur sanitaire (médecins de santé publique, pharmaciens) ou du secteur jeunesse et sports (inspecteurs de la jeunesse et des sports, CTPS).

Toutefois, la MEDS accepte de recevoir, s'ils le souhaitent, les agents de catégorie A, à condition qu'ils occupent un emploi fonctionnel.

Depuis sa mise en place, le chef de mission a mené près de 150 entretiens par an : en 2011 ils concernaient 140 administrateurs civils, 3 ou 4 directeurs d'hôpital, quelques agents sur des emplois fonctionnels de services déconcentrés (un DRJSCS adjoint du réseau « affaires sociales », un DDCS du réseau « jeunesse et sports »).

L'extension du champ d'intervention va se traduire à l'automne par le recrutement d'un cadre positionné comme directeur de projet sur le secteur des services déconcentrés alimenté par les deux réseaux (affaires sociales et jeunesse et sports). Il devra asseoir sa légitimité sur un parcours en services déconcentrés.

Ainsi, le secteur du sport est une fois de plus méconnu sinon exclu du champ d'intervention de la MEDS, tant au niveau de ses établissements nationaux que de ses cadres supérieurs. Les relations avec la direction des sports sont quasi inexistantes : alors que les IJS pourraient, de par leur statut, solliciter l'appui de la mission, peu y a recours par méconnaissance de cette structure mal identifiée mais également parce que la MEDS paraît peu familière du secteur « jeunesse et sports ».

## B. La direction des sports, direction de métier et de référence pour les cadres du ministère des sports.

La direction des sports est par essence la direction de référence dans une dynamique de gestion prospective des cadres de ce ministère. La RGPP, avec l'émergence d'un secrétariat général et d'une direction des ressources humaines communs à l'ensemble des ministères sociaux, a conduit cette direction d'emploi à se réorganiser pour donner de la cohérence à son articulation avec la nouvelle DRH.

Outre la direction des ressources humaines, son partenaire naturel, elle est à la tête de réseaux qu'elle seule est en mesure d'activer, notamment lorsqu'il s'agit du monde fédéral dont elle est l'interlocutrice à part entière.

Le rapport de l'inspection générale de la jeunesse et des sports de mai 2011 relatif aux missions des conseillers techniques sportifs placés auprès des fédérations sportives a d'ailleurs mis en exergue, dans ses analyses et ses préconisations, la problématique liée au positionnement de la direction des sports dans son rôle d'interface avec la DRH.

### 1. Le cadre de son action

La direction des sports pilote les politiques publiques dans le secteur du sport ; le directeur des sports est responsable du programme 219 (Sport) qui s'articule autour de 4 actions : la promotion du sport pour le plus grand nombre, le développement du sport de haut niveau, la prévention par le sport et de protection des sportifs, la promotion des métiers du sport.

Pour mettre en œuvre cette politique, cette direction de métier dispose de près de 3140 fonctionnaires de catégorie A (inspecteurs de la jeunesse et des sports, conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, professeurs de sport-conseillers techniques sportifs et conseillers d'animation sportive) évoqués supra.

Elle s'appuie sur un réseau d'établissements dont elle assure la tutelle, parmi lesquels l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance, seize centres de ressources, d'expertise et de performance sportives, deux écoles nationales, l'école nationale des sports de montagne (ENSM), l'école nationale de voile et des sports nautiques (ENVSN), et un institut dont elle partage la tutelle avec le ministère chargé de l'agriculture, l'institut français du cheval et de l'équitation.

Elle exerce ses prérogatives en relation étroite avec les fédérations sportives agréées : 1675 agents sont placés auprès d'elles par l'Etat en qualité de conseiller technique sportif dont près de 400 cadres nationaux sous contrat PO (préparation olympique) ou de haut niveau, sous l'autorité directe de la direction des sports, dans les conditions fixées par le code du sport.

La direction des sports est un acteur essentiel dans le champ d'étude de la mission, de par sa double vocation :

- comme direction technique dans son rôle de pilotage des politiques sportives ministérielles et de tutelle sur les opérateurs chargés de leur mise en œuvre;
- comme direction de gestion de proximité, au même titre qu'un service déconcentré ou un établissement, à l'égard de ses propres agents et des 400 cadres techniques nationaux, placés auprès des fédérations en qualité de directeur technique national et d'entraîneur national.

Cette spécificité, qui caractérise cette direction opérationnelle, a rendu nécessaire la clarification de ses relations avec la direction des ressources humaines : la charte de gestion, signée en décembre 2010 par les deux directions, vise à mieux coordonner leurs interventions respectives dans le domaine de la gestion des emplois et des ressources humaines du secteur sport en expérimentant un nouveau mode de relation (Cf. Annexe 7).

La réorganisation de la direction des sports, par arrêté du 21 octobre 2011, a permis une montée en puissance de la DS dans sa fonction de tutelle et de ressources avec l'émergence du bureau des établissements et des cadres du sport. Ce nouveau schéma de fonctionnement vise ainsi à renforcer son rôle dans les procédures de nomination aux emplois de direction et à la placer dans une position plus affirmée vis-à-vis de la DRH avec laquelle elle partage cette compétence.

La direction des sports, dans une dynamique de gestion des ressources humaines, oppose ainsi sa singularité d'intervention au schéma d'emploi classique de référence : singularité car une partie de ses cadres exercent leur mission auprès du mouvement sportif ; schéma classique d'emploi pour les cadres en poste dans les services de l'Etat (en administration centrale, en services déconcentrés ou auprès des établissements sous tutelle ministérielle).

## **2. Des compétences de plein exercice pour la nomination aux emplois de direction des établissements sous tutelle du ministère des sports**

La direction des sports joue un rôle quasi décisionnel à l'égard de ces établissements, dans la mesure où elle en exerce la tutelle depuis 2010. De plus, elle a une connaissance fine de chacun d'entre eux et de leur personnel. Elle joue donc un rôle prépondérant dans la procédure de nomination aux emplois de direction.

### **• La procédure de recrutement aux emplois de direction**

Elle est régie par le décret du 6 avril 1987 modifié, qui fixe les conditions de nomination et d'avancement aux emplois de direction de certains établissements relevant du ministère chargé des sports : il s'agit des emplois de directeur et de directeur adjoint de l'Ecole nationale des sports de montagne, de l'Institut français du cheval et de l'équitation, de l'Ecole nationale de voile et des sports nautiques et des 16 centres de ressources, d'expertise et de performance sportives. Ils sont pourvus par arrêté du ministre chargé des sports. Le décret du 17 juillet 1987 fixe le régime de rémunération de ces emplois.

Les fonctionnaires sont nommés dans l'un des emplois susmentionnés pour une durée maximale de trois ans, éventuellement renouvelable pour trois ans au plus dans le même emploi. Les fonctionnaires nommés dans l'un de ces emplois sont placés en position de détachement de leur corps d'origine.

Ces dispositions réglementaires ne concernent pas l'INSEP, le CNDS et le Musée national du sport qui sont régis par des décrets propres. Les nominations aux emplois de direction dans ces établissements revêtent des spécificités telles que le rapporteur a fait le choix de les exclure du champ de l'étude.

Les candidats doivent relever d'un corps statutaire du secteur « jeunesse et sports » (inspecteurs de la jeunesse et des sports, conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, professeurs de sport et conseillers d'éducation populaire et de jeunesse) ou avoir exercé auprès des fédérations sportives, dans un temps imparti, des fonctions de directeur technique national ou entraîneur national. Toutefois, le décret n'exclut pas de la procédure les fonctionnaires de catégorie A justifiant de huit ans de services publics, dont au moins trois ans dans cette catégorie.

Une commission consultative paritaire (CCP) compétente composée de représentants de l'administration et de représentants des titulaires des emplois respectivement de directeur et de directeur adjoint, selon qu'il s'agit de pourvoir à des emplois de directeur ou de directeur adjoint, est chargée d'émettre un avis sur les propositions de l'administration. Cette commission est présidée par le directeur responsable de la gestion des personnels (*Cf. Arrêté du 6 janvier 2006*).

En privilégiant la valence sport, le profil des candidats tel que défini par le décret prédétermine ainsi ce qui pourrait être considéré comme la préfiguration d'un vivier de cadres ayant le profil de l'emploi.

La DRH exerce, au niveau de ce processus, une mission de droit commun, puisqu'elle en assure la gestion administrative. A ce titre elle initie la procédure de mouvement général annuel : appel à candidature par un courrier adressé aux préfets de région et de département ainsi qu'aux chefs d'établissements publics nationaux et aux directeurs techniques nationaux (DTN) ; réception des candidatures ; vérification administrative des dossiers de candidature en lien avec le bureau compétent de la DS qui elle-même est destinataire en copie de ces dossiers. Elle réunit la commission consultative paritaire (CCP).

Elle peut réunir, si nécessaire, une commission de sélection chargée d'auditionner les candidats. Ce fut le cas pour le recrutement au poste de directeur du CREPS du Sud-est. Cet établissement, qualifié de hors norme par la direction de tutelle, réunit plus de 200 ETP répartis sur 4 sites dont le dernier, Vallon Pont d'Arc, fut rattaché administrativement au CREPS du Sud-est dans des conditions demeurées sensibles, après la fermeture du CREPS de la région Rhône-Alpes. Compte tenu de ce contexte, il est apparu opportun de mettre en place une commission de sélection qui a auditionné une dizaine de candidats.

Le recours à la commission de sélection n'est pas systématisé : il n'y est pas fait mention dans le courrier relatif au mouvement du 17 février 2012.

Il est à noter que ces postes vacants ne sont pas publiés sur le site internet de la bourse interministérielle de l'emploi public et relèvent uniquement du mouvement annuel.

La direction des sports estime avoir une compétence pleine sur ce secteur. De par sa connaissance des cadres du sport, de leurs potentiels, elle a une part prépondérante dans le processus qui conduit à la décision ministérielle. Ses services sont en contact permanent avec les cadres en poste de responsabilité ; ils jouent donc un rôle primordial dans la détection des candidats.

Cependant, cette approche très individualisée qui se veut qualitative, intuitive, longtemps rendue possible par le faible volume des effectifs en jeu, semble de plus en plus décalée par rapport à la norme administrative et au cadre référent imposés par les évolutions récentes de la gestion des ressources humaines.

#### • La réforme en cours

La réforme statutaire en cours menée par la DRH en relation étroite avec la DS, la direction du budget et la direction générale de l'administration et de la fonction publique, vise à consolider les emplois de direction dans ces établissements en créant un véritable statut d'emploi comparable à celui des emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat (DATE). La classification des emplois en 4 groupes, par référence à un classement des établissements en 4 catégories, permettra d'instaurer une cohérence avec les emplois DATE, régis par le décret du 31 mars 2009.

Dans le cadre de cette réforme, la commission consultative paritaire, très proche dans sa composition actuelle d'une commission administrative paritaire, devrait céder la place à une commission de sélection avec le souci de la DGAFP d'élargir sa composition à des personnalités qualifiées extérieures mais issues du domaine des activités physiques et sportives.

Cette réforme, qui répond à la commande ministérielle de mars 2011, devrait présenter un double avantage :

- *une revalorisation conséquente des conditions de rémunération des emplois actuels* : si les emplois de direction de ces établissements (CREPS et écoles) s'apparentent aujourd'hui à des statuts d'emploi fonctionnel (directeurs et directeurs adjoints nommés en position de détachement, pour une durée limitée), ils diffèrent des emplois fonctionnels DATE. En effet, les titulaires de ces emplois régis par les décrets de 1987 continuent à percevoir une rémunération principale (complétée par une bonification indiciaire), afférente à leur grade dans leur corps d'origine et non à leur niveau de responsabilité ;

- une mise en cohérence des deux systèmes favorisant la mobilité entre ces deux types d'emplois et une ouverture du vivier à l'ensemble des corps de catégorie A, tout en préservant la valence sport. En effet, si la référence aux statuts des cadres du sport disparaît dans le nouveau projet de décret, l'exigence d'une durée de services effectifs dans le domaine des activités physiques et sportives devrait contribuer à sauvegarder la filière du sport.

A contrario, si la réforme oriente le processus actuel vers une normalisation des modes de recrutement des emplois de direction, elle conduira inmanquablement à une redistribution des rôles entre la direction de gestion et la direction de métier. Cette dernière, qui se positionne comme le principal référent dans la détection et l'analyse des candidatures, pourrait perdre une partie de ses prérogatives avec l'ouverture à d'autres filières notamment celle des emplois des directions d'administration territoriale de l'Etat. La question est de savoir si elle pourra conserver la main sur ces nominations.

A noter que le projet ne prévoit pas d'intégrer l'ENSM et l'IFCE trop dérogatoires dans leur mode de fonctionnement ou leur statut actuel (IFCE sous la double tutelle des ministères des sports et de l'agriculture).

Ces emplois de direction dans les établissements constituent bien l'un des débouchés naturels pour les cadres du secteur sport, sur lesquels le ministre des sports et sa direction technique exercent aujourd'hui une compétence pleine. La systématisation des entretiens d'évaluation des directeurs et de leurs adjoints, engagée depuis 2011 par le directeur des sports et l'équipe de direction dans le cadre de la campagne lancée par la DRH, pour l'ensemble des personnels de jeunesse et sports, devrait permettre de renforcer la légitimité de la direction dans son appréciation des cadres.

**3. Une compétence pleine en matière de gestion mais en relation avec le mouvement fédéral pour la nomination aux fonctions de directeur technique national (DTN).**

• **Le cadre juridique et son particularisme français**

Les missions de ces conseillers techniques sportifs sont précisées par les dispositions réglementaires de l'article R131-16 et suivants : « *Les missions de conseillers techniques sportifs susceptibles d'être exercées auprès des fédérations sportives en application de l'article L. 131-12 sont celles de directeur technique national, d'entraîneur national, de conseiller technique national ou de conseiller technique régional.* »

- **Une position de gestionnaire en quasi monopole que lui reconnaît la DRH**

Ils sont ainsi 1675 cadres placés auprès des 78 fédérations sportives agréées ; la direction des sports est leur interlocuteur de référence au même titre qu'une direction des ressources humaines.

La DS revendique une position de quasi monopole dans la gestion des conseillers techniques sportifs (CTS) que ne lui conteste nullement la DRH qui l'estime seule compétente sur ce volet des ressources humaines. A titre d'exemple, la carte des emplois, les propositions de recrutement ou d'affectation de ces personnels relèvent de la compétence de la direction de métier ; la DRH assure les actes administratifs de gestion, (établissement du contrat, arrêté de nomination, paye, avancement...).

Cette position est effective à l'égard des CTS affectés sur contrat de préparation olympique ou de haut niveau (pour les disciplines non olympiques mais reconnues de haut niveau) qui occupent les fonctions de directeur technique national ou d'entraîneur national. Elle exerce en effet une autorité hiérarchique directe sur ces « 400 » cadres. Elle a en charge les attributions de fait d'un chef de service. A ce titre, elle propose notamment les nominations, les fins de fonctions, les promotions et l'évaluation de ces cadres à la DRH.

Elle a en particulier la maîtrise des modalités de recrutement aux emplois de directeur technique national.

- **Une compétence partagée dans le processus de détection du directeur technique national**

La détection des futurs DTN repose sur le monde fédéral dont ils sont les principaux acteurs et les services de la direction des sports.

- *au sein des fédérations*

Le repérage des talents se fait au sein de la fédération, en particulier de la direction technique nationale dont les membres sont considérés comme les cadres supérieurs du sport.

Le DTN y joue un rôle primordial puisqu'il est à l'initiative de la constitution de l'équipe de cadres qui interviennent sur les trois champs d'activité que sont l'entraînement, le développement du sport pour tous et la formation.

Il a la responsabilité de la préparation de la lettre de mission de chacun de ses cadres qui est signée soit à l'échelon régional par le DRJSCS, soit à l'échelon central par le directeur des sports. Il intervient au premier niveau de la notation ou de l'évaluation des CTS placés sous son autorité fonctionnelle. Il est donc en mesure d'apprécier chacun des membres de l'équipe technique nationale en coordination

avec les services de la direction des sports ou de la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, selon que les CTS sont affectés au niveau national ou territorial.

*- Au sein de la direction des sports*

Deux bureaux ont un rôle déterminant en ce domaine (Cf. Annexe 9):

*- le bureau des fédérations uni sport, du sport de haut niveau et du sport professionnel (DSA1) est la porte d'entrée des fédérations.*

Ce service élabore les conventions d'objectifs conclues avec les fédérations sportives ; il pilote la politique du sport de haut niveau.

Il a une vue générale sur le fonctionnement des fédérations. Son contact permanent avec les cadres lui permet de bien connaître et d'apprécier la qualité du travail rendu.

Les conventions d'objectifs sont en effet préparées et présentées par le directeur technique national et ses adjoints. Ce travail préparatoire permet au bureau de la direction des sports de repérer les compétences et les savoir faire.

Ce travail de repérage des potentiels repose uniquement sur le contact, ainsi que le relationnel en l'absence d'outils permettant d'objectiver le dépistage des talents. La notion de parcours de carrière n'existe pas.

Le suivi et l'accompagnement des professeurs de sports stagiaires pendant un an avant leur titularisation est un autre moyen de repérage. Le chef du bureau DSA1 assure la fonction de directeur de stage des PS affectés sur contrat auprès des fédérations. C'est un moment privilégié de repérage à la fois des futurs talents qui se profilent en la personne du stagiaire mais également au niveau du DTN ou de son adjoint, acteurs clés dans l'accompagnement et le suivi de cette formation statutaire.

*- Le bureau des établissements publics et des cadres du sport (DSA2) apporte sa connaissance des personnels.*

Cette connaissance repose sur 3 cadres et sur les relations qu'ils ont construites avec le monde fédéral. Le départ à la retraite annoncé prochainement de l'un d'eux, en poste dans le service depuis plus de 20 ans sur ce secteur, pose le problème crucial de la mémoire, du maintien des réseaux et de la fragilité du système actuel.

D'une manière générale c'est donc sur la base empirique d'un faisceau d'indices, d'une connaissance fine des DTN et de leurs collaborateurs que s'effectue ce repérage. Néanmoins on demeure toujours dans l'intuitif sans une véritable analyse des carrières. On peut regretter qu'il n'y ait aucune exploitation des outils existants que sont la lettre de mission et la fiche d'évaluation ou de notation des cadres du sport.

Les fiches d'évaluation (IJS et CTPS) ou de notation (PS-CTS) sont exploitées uniquement sous un angle administratif (franchissement d'échelon, liste d'aptitude). Elles ne sont pas considérées comme un outil de repérage de compétences dans une perspective de déroulement de carrière et de constitution d'un vivier. Elles sont d'ailleurs transmises au bureau de gestion concerné de la DRH, sans exploitation ni analyse structurée.

A noter que ce bureau, bien que positionné sur les cadres du sport, limite en fait ses missions aux conseillers techniques sportifs placés auprès des fédérations, les conseillers d'animation sportives affectés en services déconcentrés, relevant du bureau de gestion de la DRH.

- **La procédure de nomination des DTN : une compétence ministérielle exercée en relation avec le président de la fédération concernée**

Elle est formalisée par une instruction d'appel à candidature accompagnée du profil du poste recherché auprès des services déconcentrés et établissements du ministère chargé des sports. La commission de sélection, présidée par le chef de service de l'IGJS ou son représentant, est composée des représentants des instances sportives (association des DTN, CNOSEF, INSEP, DS) ; elle auditionne les candidats ; la direction des sports transmet pour avis au président de la fédération concernée les dossiers des candidats classés par la commission.

Le ministre procède à la nomination du DTN en se fondant sur les conclusions de la commission et surtout sur l'avis du président de la fédération.

La fonction de DTN est une fonction qui est potentiellement remise en cause tous les 4 ans lors du renouvellement des « staffs » olympiques. Le renouvellement naturel des DTN et la nécessité de personnel de qualité posent régulièrement la question du vivier susceptible de diversifier les choix lors des renouvellements. En effet au fil des ans, on a pu constater une forme de désamour pour la fonction de DTN, qui s'est traduit à plusieurs reprises par la raréfaction du nombre de candidats répondant à un appel à candidature. Les raisons invoquées sont le plus souvent liées aux fortes contraintes du métier, sans que pour autant les compensations financières soient à la hauteur de l'investissement demandé.

- **La sortie du métier de DTN pose la question de leur reconversion**

Leur poste est très exposé et leurs fonctions peuvent prendre fin brutalement. Ils sont à la limite du fonctionnement du secteur public et du secteur privé, ce qui fragilise la fonction. De par leur position auprès des élus fédéraux (ils forment un tandem avec le président de la fédération nationale), ils sont proches de celle occupée par les chefs de service de la fonction publique territoriale auprès de leurs élus.

Cependant cet emploi de direction présente plusieurs facteurs de fragilité qui peuvent affaiblir les perspectives de carrière.

*- Au sens du statut de la fonction publique, le poste de directeur technique national ne peut être reconnu comme un emploi fonctionnel, même si les responsabilités qui s'attachent à la fonction sont d'un niveau équivalent aux emplois de directeur d'établissement ou de services déconcentrés. La notion d'emploi fonctionnel repose en effet sur un statut d'emploi créé par décret et a sa traduction dans une grille indiciaire. La situation des directeurs d'établissements analysée supra est à mi-chemin : le statut d'emploi existe (Cf. Décret de 1987) mais ne repose pas encore sur une grille indiciaire.*

Cet absence de socle juridique fragilise la fonction de DTN et la rend vulnérable lorsqu'il s'agit de situer le poste dans une dynamique de carrière.

*- La fonction de directeur technique national (DTN) est une fonction mal identifiée et mal assise au sein de l'administration d'Etat.*

Cette fonction est souvent ignorée de la DRH et de ses services, par méconnaissance du métier et des missions que recouvre la fonction. Le répertoire des emplois types en est l'illustration (Cf. Annexe 8).

Au cours de ces travaux échelonnés sur 6 mois et qui réunissaient l'ensemble des services des ministères sociaux concernés, la direction des sports a eu le sentiment d'être marginalisée, peu entendue dans sa spécificité par rapport à l'omniprésence des ministères sociaux, face à des administrations très normatives dans leur mode de fonctionnement.

C'est ainsi que la classification de l'emploi de DTN a fait l'objet d'après négociations entre la DS et la DRH pour que cette dernière accepte d'une part de l'intégrer dans la liste, d'autre part de le considérer à son juste niveau parmi les emplois de direction, au même titre que les emplois de directeur d'établissement ou de services déconcentrés. Or la place de cet emploi et son positionnement dans le répertoire revêtent une importance stratégique pour la sortie de ces cadres.

Au final, s'il y figure bien et à sa juste place (il est en effet classé dans la rubrique « Conception et pilotage des politiques publiques et management stratégique ») l'emploi de DTN est très mal identifié dans la fiche intitulée « cadre d'équipe dirigeante ». Les éléments qui sont censés renvoyer notamment au métier de DTN restent très généralistes sans faire expressément référence au mouvement fédéral qu'il faut deviner dans la mention « Autres » : la fiche indique en effet « Emploi-type existant en Administration centrale-Services territoriaux-Etablissements publics-Autres » (Cf. Annexe 8).

Il conviendra donc de compléter ce document en faisant clairement apparaître la structure fédérale, au même titre que les structures publiques (administration centrale, services déconcentrés et autres établissements publics).

Cette spécificité de l'Etat de s'appuyer sur des fédérations sportives pour mettre en œuvre ses politiques publiques, notamment dans un cadre délégataire, semble être perçue plus comme une curiosité que comme une donnée à intégrer dans un dispositif au demeurant très normalisé.

A contrario, les cadres du ministère des sports méconnaissent la DRH et ses services. Il semble qu'ils aient perdu leurs repères avec la disparition d'une DRH dédiée (l'ancienne DRHACG) et une DS qui n'a pas encore totalement pris la mesure d'une direction d'emploi et qui doit se réorganiser en conséquence pour véritablement jouer son rôle d'interface avec la direction de gestion des personnels des ministères sociaux. Ces cadres n'ont donc plus d'interlocuteur. Cette situation devrait changer prochainement avec la réorganisation annoncée de la direction des sports et notamment la création du service à compétence nationale.

Or si un certain nombre de DTN semble avoir les compétences requises et le profil pour envisager une réinsertion sur des emplois de direction dans l'administration au sein d'un établissement, d'un service déconcentré ou même d'un service d'administration centrale, il est nécessaire de conforter cette ouverture car la réforme de l'Etat, en bouleversant le paysage institutionnel, a fait apparaître de nouveaux interlocuteurs administratifs et institutionnels qui sont mal identifiés par les cadres.

#### *- Autre obstacle majeur à la reconversion, le niveau de rémunération dans les fédérations*

La rémunération statutaire est majorée de 15 à 30%, compte tenu des contraintes fortes liées à la fonction. La reconversion des DTN passe donc par la valorisation de la fonction.

La réflexion menée sur le métier de DTN en 2009 par le groupe de travail composé de tous les acteurs intervenant sur ce champ (administration, association des DTN, organisations syndicales...) avait fait émerger plusieurs pistes. L'idée d'un statut d'emploi a été abandonnée en raison d'une procédure trop lourde pour un faible nombre d'agents (63) et l'absence de consensus sur le sujet. La proposition de créer un grade à accès fonctionnel (GRAF) pour les DTN se heurte à la référence au corps d'appartenance et non à la fonction (elle exclurait de fait les IJS).

Alors que la fonction de DTN donne la priorité aux compétences métiers, les sorties et la reconversion du DTN font réapparaître au premier plan l'appartenance au corps qui redevient un élément déterminant de la reconversion : c'est ainsi que les IJS, de par leur statut, pourront se diriger vers les emplois de direction auxquels les prédisposait leur formation statutaire initiale. A titre d'exemple, l'ancien DTN du

squash est actuellement directeur adjoint du DDCS du Val de Marne. Les DTN issus du corps des CTPS peuvent également retrouver un poste en établissement, comme directeur ou directeur-adjoint.

Cela paraît plus compliqué pour les PS qui bien souvent se retrouvent au mieux sur des postes de CAS.

#### **4. Une compétence moins affirmée pour la nomination aux emplois de directeur et de directeur adjoint des services déconcentrés**

- **Pour les emplois de direction des DRJSCS, une compétence partagée entre plusieurs ministres**

Dans le processus qui mène à la décision de nomination, la direction des ressources humaines joue un rôle déterminant. Elle maîtrise en effet l'ensemble des leviers (moyens et structures) qui constituent son cœur de métier, son action se situant dans le cadre d'un organe collégial, le comité exécutif ou COMEX. Le champ de la cohésion sociale étant un champ plus vaste et plus polyvalent que le champ du sport, la DRH se considère, dans le processus de nomination, comme une plaque tournante qui préserve les candidats des 2 viviers issus respectivement des réseaux « affaires sociales » et « jeunesse et sports ».

En revanche, la direction des sports semble ne disposer que d'une influence modeste dans le processus de nomination à ces emplois de direction.

Composé des directeurs d'administration centrale des secteurs sanitaire, de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et des chefs de service de l'IGAS et de l'IGJS, le COMEX est présidé par la secrétaire générale des ministères sociaux. Cette instance joue un rôle essentiel dans la nomination des directeurs et directeurs adjoints des services déconcentrés du niveau régional : toutes les nominations de ce niveau de responsabilité sont soumises à l'avis de cet organe central.

Le ministre des sports partage la décision finale avec plusieurs autres ministres intervenant dans le champ de la cohésion sociale.

- **Une initiative limitée sinon quasi inexistante dans le processus de nomination aux emplois de direction des DDCS/PP**

Ces emplois relèvent directement des services du Premier ministre et sont placés sous l'autorité des préfets de département.

Comme mentionné supra, le secrétariat général du gouvernement vient de se doter d'une sous-direction du pilotage des services déconcentrés du Premier ministre aux côtés du service de la coordination interministérielle des administrations déconcentrées de l'Etat. Ces 2 structures administratives assurent non seulement le suivi individualisé des titulaires des emplois de direction de l'administration

territoriale mais également la gestion des ressources humaines des directions départementales et l'animation du réseau.

Les ministres en charge de la cohésion sociale et des sports n'ont donc qu'une initiative très limitée, le processus étant placé sous l'autorité du secrétariat général du gouvernement en lien étroit avec les préfets de département.

## CHAPITRE IV. LES PERSPECTIVES ENVISAGEABLES

Elles peuvent s'articuler autour de plusieurs axes qui tiennent au positionnement des différentes instances intervenant dans le processus, à leur articulation entre elles, à l'amélioration des outils existants.

### A. Un positionnement consolidé de la direction des sports comme direction d'emploi ou direction de métier

La direction des sports doit clarifier son mode d'intervention et de pilotage en matière de ressources humaines.

#### 1. Par une organisation mieux ancrée dans les problématiques de ressources « métier »

La direction des sports est devenue une composante d'un ensemble interministériel très large qui est celui des ministères sociaux. Néanmoins, elle intervient sur un champ original qui demeure de sa compétence propre, celui du monde fédéral. En conséquence, elle doit être en mesure de valoriser les spécificités du secteur sportif et de faire entendre ses prérogatives à l'égard de ses partenaires en interne, alors qu'aujourd'hui elle apparaît encore trop en retrait sinon même isolée dans le processus des réformes qui concernent la gestion des ressources humaines.

A cet égard, la direction des sports doit se positionner par rapport à la DRH moins comme une direction de gestion administrative que comme une direction de management opérationnel des ressources humaines capable d'éclairer la préparation des décisions ou des avis ministériels.

#### • Une structure qui prend en considération véritablement l'ensemble des cadres du sport

La DS doit mettre un terme à cette vision pour le moins tronquée qui la conduit à restreindre son champ d'intervention aux cadres placés auprès des fédérations. Elle doit se doter d'une organisation qui lui permette d'appréhender l'ensemble des ressources humaines intervenant dans le domaine du sport, quelle que soit leur affectation, et mettre un terme à la dichotomie entre les cadres exerçant en milieu fédéral et les cadres affectés dans une structure de l'Etat (administration centrale, services déconcentrés et établissements).

Il n'existe pas de bureau qui dispense une vraie doctrine sur les missions des CAS, en relation avec les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.

- **L'émergence d'un nouveau service à compétence nationale**

Prévu dans le cadre de la prochaine réorganisation de la DS, il devrait répondre en partie aux préoccupations exprimées supra car ce service ne concernera qu'une partie des cadres du sport et exclut de fait les conseillers d'animation sportive.

Ce service deviendra l'interlocuteur des 800 cadres nationaux : les 400 cadres sur contrat (DTN et EN) gérés actuellement par le bureau DSA2 en charge des cadres du sport et les 400 cadres techniques nationaux aujourd'hui placés sous l'autorité hiérarchique de la DRJSCS d'Ile-de-France pour 250 d'entre eux, le reste étant réparti entre les régions de Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette nouvelle structure permettrait de corriger une anomalie qui positionnait les CTN sous une autorité régionale alors que leur mission relève du niveau national, donc de la DS.

Il assurera le suivi des carrières et travaillera en étroite liaison avec le nouveau bureau du développement des pratiques sportives et des relations avec les services territoriaux ainsi qu'avec la DRH pour faciliter les passerelles entre les fonctions de conseiller technique sportif, de conseiller d'animation sportive et de formateur en établissements.

En liaison avec les bureaux compétents de la DRH, il conviendra qu'il s'attache en priorité au parcours professionnel des DTN :

- au plan règlementaire en consolidant cette fonction ou ses missions par des mesures concrètes, en tirant enfin partie des nombreux travaux menés sur le sujet dont les derniers datent de 2009-2010 ;

- en perspective des prochaines élections au sein du mouvement fédéral, en créant une filière métier préparant ainsi la reconversion des DTN dont le contrat ne sera pas renouvelé ;

- par une meilleure identification du métier de DTN ; cela suppose un amendement, dans le répertoire des emplois types, de la fiche censée y faire référence et intitulée « cadre d'équipe dirigeante » avec a minima une référence au secteur fédéral.

## **2. Par l'exploitation des outils dont disposent les services de la DS aux fins de repérage des talents**

- **La lettre de mission des cadres techniques sportifs et son suivi informatisé**

La mise en place de l'application CTSweb qui a demandé 2 années de conception va permettre aux services de la DS de rassembler sur un seul site les lettres de mission de l'ensemble des CTS, répartis sur tout le territoire national. Il va

rendre obligatoire la lettre de mission et mettre en exergue les fédérations qui s'en exoneraient jusque là. Il va par ailleurs conduire à l'harmonisation du produit.

Cet outil devrait améliorer la connaissance des missions des CTS identifiées sur la base des 4 actions du programme 219 - Sport, à partir d'un langage commun. Il devrait permettre en particulier de mieux identifier le parcours des CTS en termes de dynamique professionnelle. Chaque cadre dressera ainsi le bilan de son activité qui servira de support à son entretien professionnel.

- **L'entretien d'évaluation, une base de données à construire**

La généralisation de la procédure d'évaluation lancée par la DRH à l'égard des CTPS et des IJS a conduit la DS à être destinataire des entretiens menés par les DTN (comme la procédure les y autorisait) à l'égard des cadres nationaux. Elle est amenée également à piloter concrètement, de par sa gestion de proximité, les entretiens d'évaluation des DTN du corps des IJS et des CTPS.

Cela devrait l'inciter à aller au-delà d'un simple traitement administratif des dossiers qui, à ce jour, se traduit par la transmission de ces évaluations aux bureaux de gestion de la DRH.

- **La charte de gestion entre la DRH et la DS à compléter et actualiser**

La charte de gestion, présentée d'ailleurs comme une expérimentation, devra prendre en compte toutes ces évolutions pour intégrer la problématique de détection des talents et évoluer ainsi vers une gestion plus prospective et plus qualitative.

## **B. Une meilleure articulation entre tous les acteurs du système**

### **1 Entre les structures de la DRH et les services de la DS dans sa nouvelle configuration**

Il ne s'agit pas des bureaux de gestion de la DRH qui assurent comme il se doit les missions en relation avec leurs correspondants de la DS mais des services chargés de l'accompagnement des carrières : le bureau de l'accompagnement des carrières et la mission de l'encadrement dirigeant et supérieur. Ils devront intégrer dans leur champ les cadres du secteur sportif.

### **2. Entre la DS et ses relais hiérarchiques ou fonctionnels**

Il conviendrait d'instaurer un véritable dialogue entre les différents acteurs, parties prenantes dans le processus d'évaluation ou de notation qui préside au repérage des cadres à fort potentiel. Ces derniers représentent une population d'un peu moins de 700 cadres en poste de responsabilité (encadrement et expertise).

Les directeurs régionaux sont à la fois autorité de décision et force de proposition dans les domaines de l'évaluation et de la promotion des cadres placés sous leur responsabilité hiérarchique (CAS et CTR). Les directeurs techniques nationaux, autorité fonctionnelle des CTS, sont une force de proposition dans ces deux champs à l'égard de ces cadres.

La DS devrait être en mesure de systématiser des points de rencontre entre ces acteurs et mettre ainsi en place un suivi personnalisé en faveur des cadres ainsi identifiés.

### **3. Par une organisation régionale à mettre en place au sein des DRJSCS en articulation avec le niveau national**

L'instauration, au sein de chaque DRJSCS, d'un collectif des directeurs consacré au repérage des talents, dans la continuité de la campagne d'évaluation des personnels, permettrait au collège des directeurs de jouer un rôle actif dans le processus d'identification local des potentiels. Ce niveau était d'ailleurs envisagé dans la directive nationale d'orientation 2011 du programme 124 « ressources humaines et moyens de fonctionnement ».

#### **• Une « revue des cadres » régionale spécifique au champ du sport**

Plus spécifiquement, il conviendrait de transposer au niveau régional une « revue des cadres » coordonnée par le directeur régional et dédiée au périmètre du sport, qui couvrirait l'ensemble du champ en y intégrant établissements et mouvement fédéral régional avec son pendant au niveau des directions d'administration centrale concernées, la DS et la DRH.

A noter que pour le réseau des ARS, les directeurs généraux assument cette responsabilité.

Ce premier niveau de détection, préliminaire à la constitution d'un vivier, pourrait se matérialiser par un tableau de repérage des potentiels qui viendrait conclure les procédures d'évaluation des cadres du ministère des sports et aboutirait à établir un interclassement régional des propositions.

#### **• Une meilleure identification de la fonction de chef de pôle en services déconcentrés ou de chef de département en établissements**

Ces fonctions sont mal répertoriées : elles ne figurent pas dans les tableaux d'avancement ou de liste d'aptitude préparés par le bureau de gestion de la DRH car l'application informatique SIRHANO ne prend pas en compte ces fonctions de responsabilité intermédiaire. Cela tend à pénaliser les cadres du ministère des sports dans leurs perspectives d'avancement ou de promotion de carrière.

Cette information essentielle devrait être saisie dès le niveau régional.

## C. Un accompagnement des carrières

La formation statutaire et la formation tout au long de la vie en constituent les fers de lance.

### 1. Une refonte de la formation statutaire des cadres du sport (PS et CTPS)

Cette formation devra être repensée car elle paraît en décalage par rapport aux évolutions en cours.

Alors que l'on recrute des techniciens du sport destinés à devenir les experts de demain, l'avenir qui se dessine, notamment dans les services de l'Etat, repose davantage sur des compétences élargies, qui vont bien au delà de l'expertise pour s'ouvrir à des fonctions d'encadrement : dans les services déconcentrés, l'avenir est aux corps larges à fonctions transversales. Ce volet n'est pas abordé dans la formation statutaire actuelle.

### 2. Une formation tout au long de la vie construite selon des filières métiers

La définition d'une filière des métiers du sport où le management tiendrait une place de choix permettrait de valoriser et d'apprécier, tout en les repérant, les cadres du ministère des sports en poste de responsabilité.

Cela permettrait peut-être de changer le regard porté par les décideurs sur le réseau sport en légitimant les compétences avérées de managers de haut niveau de ses cadres.

Par ailleurs, la construction d'une filière métier dédiée ouvrirait ce secteur, encore trop méconnu ou ignoré, à la connaissance des autorités administratives classiques.

## D. L'intervention de l'inspection générale de la jeunesse et des sports dans le processus

A l'instar d'autres inspections générales ou corps supérieurs de contrôle, l'IGJS exerce des missions territoriales permanentes : l'inspecteur général référent territorial ou IGRT intervient sur une ou plusieurs régions. Présent dans le domaine des ressources humaines, il contrôle notamment le bon déroulement de la formation initiale statutaire des fonctionnaires de catégorie A appartenant aux corps propres de « jeunesse et sports ».

Il peut être sollicité par la direction des ressources humaines sur des problématiques régionales intéressant le personnel du réseau « jeunesse et sports ».

Il assure plus globalement une mission de veille à l'égard des personnels en participant au processus de gestion des corps propres du secteur "jeunesse et sports": l'IGJS participe à l'ensemble des CAP concernant les personnels des corps de la jeunesse et des sports et contribue ainsi à l'expertise globale de l'administration.

Par ailleurs, la circulaire DRH du 16 février 2012 relative aux modalités d'évaluation de la réalisation des objectifs des DRJSCS et de leurs adjoints prévoit une intervention de l'IGAS ou de l'IGJS en cas de divergence entre l'appréciation portée par le préfet de région et l'avis du COMEX, instance de pilotage des DRJSCS.

Cette implication de l'IGJS dans le domaine de la RH pourrait conduire à redéfinir, en les précisant voire en les élargissant, les conditions d'intervention des IGRT dans le processus de constitution de vivier et d'accompagnement des carrières.

### **Conclusion :**

La détection des cadres à fort potentiel du secteur sport, la construction d'un vivier où le sport aurait sa place dans le champ de la cohésion sociale passent nécessairement par une réorientation de la direction d'emploi dans son positionnement. La direction des sports est en effet le référent naturel des cadres du ministère des sports. Elle doit non seulement le demeurer mais amplifier le phénomène pour couvrir l'ensemble de la population concernée (CTS et CAS), quel que soit le statut ou le niveau d'exercice (administration de l'Etat, établissements, monde fédéral).

Par ailleurs, la direction des ressources humaines doit accepter la singularité d'un secteur qui ne correspond pas toujours aux normes de cohérence et de simplification imposées par la RGPP. Elle ne peut ignorer, au motif qu'ils ne rentrent pas « dans le schéma », les cadres placés auprès des fédérations ou exerçant dans les établissements nationaux : les meilleurs d'entre eux doivent y trouver leur place.

Les stratégies à développer passent nécessairement par l'échelon régional dans son rôle de coordination et de pilotage. L'entretien de carrière et la formation apparaissent comme les deux éléments fondamentaux du processus.

## TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROPOSITIONS

N°	Propositions	Pilote
1	<p><b>Consolider, dans sa réorganisation, le positionnement de la direction des sports comme direction de métier</b></p> <p>a) Création en son sein d'une structure « RH » qui prenne en compte le déroulement de carrière de l'ensemble des cadres du ministère des sports : CTS et CAS.</p> <p>b) Identification de filières métiers favorisant notamment la reconversion des directeurs techniques nationaux.</p> <p>c) Clarification du métier de DTN dans le répertoire des emplois-types de la DRH.</p> <p>d) Exploitation de l'entretien d'évaluation et de la lettre de mission comme outils de détection des talents.</p> <p>e) Actualisation de la charte de gestion DRH/DS.</p>	<p>DS/DRH en appui</p> <p>DS / DRH en appui</p> <p>DRH/appui DS</p> <p>DS</p> <p>DS/DRH</p>
2	<p><b>Renforcer les liens entre tous les acteurs du système</b></p> <p>a) Entre les services de la DRH chargés de l'accompagnement des carrières et les services de la DS dédiés aux ressources humaines.</p> <p>b) Entre le triptyque composé par la DS, les DRJSCS et les DTN par des points de rencontre annuels sur le bilan de l'évaluation des cadres.</p> <p>c) Par une organisation régionale qui soit le pendant du niveau national :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'un comité de pilotage et d'une « revue des cadres » qui prennent en compte la spécificité du secteur sport ;</li> <li>- une meilleure identification des fonctions intermédiaires de responsabilité (chef de pôle en DRJSCS et en DDCS-PP ; chefs de département en établissements) : modification de l'application « SIRHANO ».</li> </ul>	<p>DRH/DS</p> <p>DS</p> <p>DRH/DS/DRJSCS</p> <p>DRH/DRJSCS</p>

3)	<p>Construire un véritable accompagnement des carrières des cadres du secteur sport en lien avec les évolutions induites par la réforme de l'Etat</p> <p>a) Par une refonte de la formation statutaire des cadres du ministère des sports.</p> <p>b) Par une formation tout au long de la vie construite selon des filières métiers</p>	<p>DRH/DS/opérateurs</p> <p>Avec le CREPS de Poitou-Charentes</p> <p>Avec INSEP et CREPS de Poitou-Charentes</p>
4)	<p>Impliquer l'inspection générale de la jeunesse et des sports dans le processus en précisant, voire en l'élargissant, l'intervention des inspecteurs généraux référents territoriaux.</p>	<p>IGJS/DRH/DS</p>

## GLOSSAIRE

ARS :	Agence régionale de santé
CAP :	Commission administrative paritaire
CAS :	Conseiller d'animation sportive
CCP :	Commission consultative paritaire
CNDS :	Centre National pour le Développement du Sport
CNIL :	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNOSF :	Comité national olympique et sportif français
CNSA :	Caisse Nationale de Solidarité et d'Autonomie
CREPS :	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CODIR :	Comité de direction
CODAC :	Comité de direction d'administration centrale
COMEX :	Comité exécutif
CTN :	Conseiller technique national
CTPS :	Conseiller technique et pédagogique supérieur
CTR :	Conseiller technique régional
CTS :	Conseiller technique sportif
DAGEMO :	Direction de l'administration générale et de la modernisation des services
DATE :	Direction de l'administration territoriale de l'Etat
DDCSPP :	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDI :	Direction départementale interministérielle
DGAFFP :	Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DJSCS :	Direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DOM)
DOM :	Département d'outre-mer
DRJSCS :	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DS :	Direction des sports
DRH :	Direction des ressources humaines
DTN :	Directeur technique national
ENSM :	Ecole nationale des sports de montagne
GEPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRAF :	Grade à accès fonctionnel
IFCE :	Institut français du cheval et de l'équitation
IGAS :	Inspection générale des affaires sociales
IGJS :	Inspection générale de la jeunesse et des sports
IJS :	Inspecteur de la jeunesse et des sports
INJEP :	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
INSEP :	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
MEDS :	Mission de l'encadrement dirigeant et supérieur
PS :	Professeur de sport
RGPP :	Révision générale des politiques publiques

## LISTE DES ENTRETIENS

### **Cabinet du ministre des sports**

Laurent de LAMARE

### **Direction des sports**

Richard MONNEREAU, directeur des sports

Annick WAGNER, chef de service

France PORET-THUMANN, chef du bureau des fédérations unisport, du sport de haut niveau et du sport professionnel (DSA1)

Cécile GUIGNARD, chef du bureau des établissements publics et des cadres du sport (DSA2)

Sylvie MOUYON-PORTE, chef du bureau des fédérations multisports, des activités sportives de nature et des pôles ressources (DSB1)

Dominique LUCAS, bureau DSA2

Pierre PELLICIER, bureau DSA2

### **Direction des ressources humaines**

Michèle KIRRY, directrice des ressources humaines

Marie-Claude BLANC, chef de la mission de l'encadrement dirigeant et supérieur

Alain SAUTON, chef du bureau de l'accompagnement des carrières

### **Inspection générale de la jeunesse et des sports**

Patrick LAVAURE

Daniel WATRIN

Serge MAUVILAIN

François MASSEY

3 groupes thématiques permanents (GTP)

### **DRJSCS**

Jacques CARTIAUX (DR PACA, président de la conférence des DR)

Fabienne DEGUILHEM (DR Franche-Comté)

Eric KOECKLIN (DR par intérim de Languedoc-Roussillon)

Joël MAGDA (Basse-Normandie)

Alain PARODI (Rhône-Alpes)

Michel THOMAS (DR Pays de Loire)

### **Directeurs techniques nationaux (DTN)**

Philippe BANA, Président de l'association des DTN

Pascal BERREST, DTN de la Fédération française d'aviron

Michel CHOPINAUD, DTN de la Fédération française du sport adapté

Christian DONZE, DTN de la Fédération française de natation

Isabelle GAUTHERON, DTN de la Fédération française de cyclisme

# ANNEXES

## ANNEXES

Annexe 1 : Note ministérielle du 23 janvier 2012 à l'attention du chef de service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

Annexe 2 : Cahier des charges du 23 février 2012 relatif à la mission d'étude sur la constitution du vivier des emplois de direction et l'accompagnement des carrières.

Annexe 3 : Circulaire du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'Etat.

Annexe 4 : Décret no 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.

Annexe 5 : Arrêté du 30 septembre 2011 relatif aux modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'Etat affectés dans les directions départementales interministérielles.

Annexe 6 : Organigramme de la direction des ressources humaines.

Annexe 7 : Projet de charte de gestion inter-programmes concernant les effectifs affectés au programme « sport » entre la DRH et la DS du 15 décembre 2010.

Annexe 8 : Organigramme de la direction des sports.

Annexe 9 : Extrait du répertoire des emplois –types de la DRH, fiche « CADRE D'EQUIPE DIRIGEANTE ».

# ANNEXE 1



*Ministère des Sports*

*Le Ministre*  
Nos réf : LdL/BM

*Paris, le 23 JAN. 2012*

**Note à l'attention de  
Monsieur le chef du service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports**

**Objet :** Constitution du vivier des emplois de direction et accompagnement des carrières.

Par lettre de mission des 16 février et 31 mars 2011 mon prédécesseur a saisi l'inspection générale de la jeunesse et des sports et la direction des ressources humaines en vue de l'élaboration de propositions relatives à la détection, à l'évaluation et l'accompagnement des carrières des personnels d'encadrement.

Il s'agissait également d'aboutir à un véritable statut d'emploi fonctionnel pour les directeurs et directeurs adjoints de CREPS et de proposer un classement des établissements.

A la suite du rapport d'étape des inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports et des différents travaux conduits par la direction des ressources humaines et la direction des sports, il apparaît que plusieurs aspects relevant des missions qui avaient été diligentées ont été clarifiés et que des avancées significatives ont été réalisées.

C'est ainsi que le processus de nomination aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat est en place. Par ailleurs un projet de statut d'emploi des directeurs et directeurs adjoints des CREPS et de l'Ecole nationale de voile et des sports nautiques a été transmis à la fonction publique ainsi qu'un classement de ces établissements. Le processus de nomination à ces emplois a également été amendé et il est convenu de s'appuyer si nécessaire sur l'avis d'une commission de sélection.

Cependant, d'autres aspects des problématiques initialement relevées dans les domaines de la constitution des viviers des emplois de direction et de l'accompagnement des carrières restent à cerner et à approfondir. Il est en effet indispensable d'envisager les voies et moyens de mise en œuvre de ces processus de constitution de viviers et d'accompagnement de carrière au profit de l'ensemble des agents du ministère des sports appartenant aux corps des IJS, CTPS et des PS afin de favoriser le déroulement de carrière de ces agents et, dans une logique de détection des hauts potentiels, d'identifier les parcours professionnels pouvant les conduire aux emplois de direction ou sur un poste supérieur s'ils occupent déjà un emploi fonctionnel.

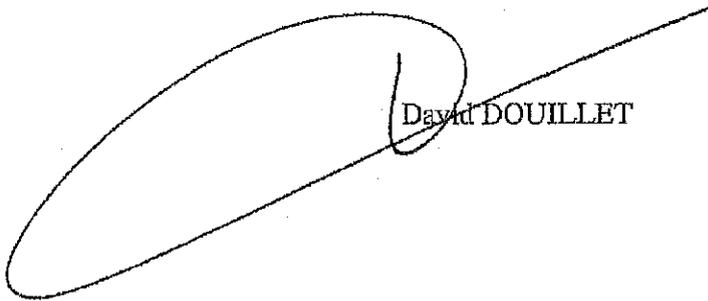
Au regard de ce qui précède, je souhaite confier à l'IGJS une mission d'étude relative aux deux processus précités.

.../...

Ainsi, en relation avec la DRH et la DS, la mission d'inspection générale :

- établira un diagnostic des outils et des procédures (notation, évaluation, entretiens de carrière...) qui permettent à ces deux directions de disposer d'un avis pertinent sur les aptitudes et les trajectoires de carrière des IIS, CTPS et PS quelles que soient leurs missions et leur affectation (administration centrale, établissements, conseillers techniques sportifs placés auprès des fédérations, directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, directions départementales chargées de la cohésion sociale) ;
- formulera toute proposition opérationnelle utile ou innovante permettant, dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur et dans le respect des attributions dévolues aux structures d'administration centrale concernées, d'améliorer et de perfectionner le système existant et d'atteindre les objectifs rappelés plus haut.

J'attacherai du prix à pouvoir disposer du rapport de la mission à la fin du mois de mars 2012.



David DOUILLET

# ANNEXE 2



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET  
DE LA VIE ASSOCIATIVE

MINISTÈRE DES SPORTS

Paris, le 27 FEV. 2012

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le chef du service  
SG/CF n° 12 - 056

Note

à l'attention

de Monsieur le Ministre des sports

s/c de Monsieur le Directeur du Cabinet

OBJET : Cahier des charges relatif à la mission d'étude sur la constitution du vivier des emplois de direction et l'accompagnement des carrières.

Réf : Votre note du 23 janvier 2012.

PI : Cahier des charges

Vous avez souhaité confier à l'inspection générale de la jeunesse et des sports une mission d'étude portant sur la constitution du vivier des emplois de direction et l'accompagnement des carrières.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le cahier des charges de la mission établi par Madame Claudie QUILLIEN à laquelle j'ai confié cette mission d'étude.

Je vous saurais gré de bien vouloir m'indiquer si ces orientations vous agréent.

  
Hervé CANNEVA

Copies :

-M. Fabien CANU, conseiller spécial

-M. Laurent DE LAMARE, conseiller social

## **Cahier des charges relatif à la mission d'étude sur la constitution du vivier des emplois de direction et l'accompagnement des carrières.**

Par note du 23 janvier 2012, le ministre des sports, David DOUILLET, a saisi l'inspection générale de la jeunesse et des sports d'une mission d'étude relative à deux processus : d'une part le processus de constitution de viviers des emplois de direction et d'autre part celui relatif à l'accompagnement des carrières.

### **La commande ministérielle :**

Il s'agira :

- d'établir un diagnostic des procédures et des outils existants : notation, évaluation, entretien de carrière, fiche de postes, lettre de mission... ;
- de vérifier la pertinence des avis de la direction des ressources humaines et de la direction des sports, sur les potentialités des cadres du secteur « sports » et sur leurs parcours de carrière.

Le rapport est attendu pour le 30 mars.

### **Le contexte de la mission**

La circulaire du premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'Etat en a fixé les grands principes et les lignes directrices.

Par ailleurs, la mission d'étude poursuit l'investigation menée en 2011 par une équipe de 2 inspecteurs généraux sur ce secteur ; elle en constitue le second volet.

### **Le périmètre de la mission**

- *public ciblé* : 3 corps statutaires sont concernés
  - les inspecteurs de la jeunesse et des sports ;
  - les conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (domaine du sport) ;
  - les professeurs de sports.
  
- *niveau de responsabilité exercé* :
  - en services déconcentrés comme chef de pôle, de département, de mission en DR et DDCS/PP ;
  - en administration centrale, comme chargé de mission dans les services (bureaux de la DS, de la DRH, en cabinet ministériel ou encore à l'IGJS... ;
  - en établissement (INSEP, CNDS, CREPS et écoles nationales...), comme chef de département et secrétaire général ;
  - au sein des fédérations, comme entraîneur national ou adjoint au directeur technique national ;

- *emplois de direction visés :*

- en services déconcentrés (DRJSCS, DDCS/PP), *les postes de directeur et directeur adjoint ;*
- en établissements : INSEP, CNDS, Musée national du sport, CREPS, ENVSN, ENSM (ENSA et CSN), IFCE, *les postes de directeur, directeur adjoint ;*
- au niveau des pôles ressources nationaux adossés aux CREPS du Centre (Bourges), d'Auvergne (Vichy), de PACA (Aix et Vallon-Pont-d'Arc), *les chefs de pôles ;*
- auprès des fédérations, *le poste de directeur technique national (DTN) ;*
- en administration centrale :
  - au Secrétariat général comme *directeur de projet ;*
  - à la DS comme *chef de bureau ou adjoint au chef de bureau, directeur de projet, sous-directeur ;*
  - à la DRH comme *chef de bureau, sous-directeur, directeur de projet ;*
  - au Cabinet comme *conseiller technique... ;*

- *légitimité du ministre des sports :*

Par rapport à l'ensemble des emplois répertoriés supra, la légitimité du ministre comme autorité décisionnaire s'exerce différemment selon les emplois :

- pour les emplois de chef d'établissement, décision partagée avec le ministre chargé de la fonction publique ;
- pour la nomination des DTN, décision en lien étroit avec l'avis du président de la fédération concernée ;
- pour la nomination aux emplois de DRJSCS et DRJSCS adjoint, décision partagée avec les ministres chargés respectivement de la jeunesse et de la vie associative, des solidarités et de la cohésion sociale dont relève la DRJSCS ;
- pour la nomination aux emplois de DDCS/PP, initiative limitée, le processus étant placé sous l'autorité du SGG en lien étroit avec les préfets de département.

**Les acteurs impliqués ou susceptibles d'intervenir dans la constitution du (des) vivier(s) et l'accompagnement de carrière des agents:**

- *la direction des ressources humaines*, direction pilote et de gestion, responsable des emplois, des compétences et de la formation tout au long de la vie ;

- *la direction des sports* qui a une double vocation :

- comme direction technique garante des métiers du sport et de tutelle du secteur « sports » ;
- comme direction de gestion de proximité, au même titre qu'un service déconcentré ou un établissement, à l'égard de ses propres cadres et des 400 cadres techniques nationaux placés auprès des fédérations ;

- *en service déconcentrés :*

- le préfet de région à l'égard du DRJSCS et le DR à l'égard des cadres y compris les CTR ;
- le préfet département à l'égard du DDI et le DDI à l'égard des cadres ;

- *au niveau du mouvement sportif* : le DTN, en tant qu'autorité fonctionnelle, acteur central de la gestion des cadres techniques (repérage des talents) ;

Par ailleurs, en liaison étroite avec le chef de service, la mission propose d'examiner les conditions d'intervention de l'inspecteur général référent territorial dans le processus.

### **Le cadre réglementaire de la mission:**

- *Textes généraux identifiés à ce jour :*

- décret du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat ;

- décret du 28 /07/2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat ;

- arrêté du 30/09/2011 sur les modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'Etat affectés dans les DDI ;

- **circulaire du Premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'Etat.**

- *Textes particuliers applicables au secteur du sport et identifiés à ce jour:*

- décret du 6 avril 1987 modifié fixant les conditions de nomination et d'avancement applicables aux emplois de direction de certains établissements relevant du ministère chargé de la jeunesse et des sports ;

- arrêté du 13 février 2006 relatif aux modalités de notation des professeurs de sport ;

- arrêté du 28 janvier 2011 relatif à l'entretien d'évaluation des inspecteurs de la jeunesse et des sports ;

- arrêté du 7 octobre 2011 relatif à l'entretien d'évaluation des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs ;

- arrêté du 21 octobre 2011 relatif à la réorganisation de la direction des sports.

### **Procédures et outils en vigueur**

- *Procédures identifiées à ce jour :*

- formation à l'entretien d'évaluation : circulaire interministerielle DRH du 28 janvier 2011 relative à l'organisation de la formation à l'entretien professionnel des personnels encadrants des Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, des Directions de la jeunesse, des sports de la cohésion sociale et ouverte aux personnels encadrants des Agences régionales de la santé ;

- l'entretien d'évaluation des IJS : note de service DRH du 28/01/2011 ;

- les modalités d'intervention des personnels exerçant les missions de CTS auprès des fédérations : circulaire DS/DRH du 28/01/2011 ;

- la notation des PTP : note de service DRH du 8/07/2011 ;

- l'entretien d'évaluation des CTPS : note de service DRH du 21/10/2011 ;

- procédure de recrutement des DTN : commission de sélection ;

- l'évaluation des directeurs régionaux et directeurs régionaux adjoints de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale : circulaire DRH du 16 février 2012 ;
- la campagne des entretiens professionnels : lettre du SGG aux services d'administration centrale et déconcentrés du 9 février 2012.

*- Outils identifiés à ce jour :*

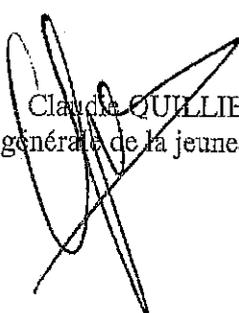
- lettre de missions des CTS ;
- contrat d'objectifs individuel pour les cadres des services déconcentrés ;
- entretiens annuels et/ou notations pour les corps concernés par le champ de l'étude ;
- grille d'auto-évaluation des DRJSCS et DRJSCS adjoints.

### La méthode d'investigation retenue

Compte tenu des délais très courts réservés à la mission, pour appuyer ses propositions, le rapporteur procède :

- par entretiens auprès des interlocuteurs suivants :
  - le directeur des sports et ses services ;
  - la directrice des ressources humaines et ses services ;
  - les organisations syndicales ;
  - l'association des DTN et quelques représentants de DTN ;
  - Les DRJSCS dans le cadre du regroupement interministériel trimestriel.
- par analyse sur document des procédures et des outils existants.

Paris, le 23 février 2012

  
Claude QUILLIEN  
Inspectrice générale de la jeunesse et des sports

# ANNEXE 3

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### PREMIER MINISTRE

#### Circulaire du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'Etat

NOR : PRMX1004258C

Paris, le 10 février 2010.

*Le Premier ministre à Madame et Monsieur les ministres d'Etat, Mesdames et Messieurs les ministres*

Conformément aux orientations fixées par le Président de la République, un travail en profondeur visant à professionnaliser la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique a été engagé. L'un de ses objectifs principaux est d'aboutir à une gestion plus personnalisée, mettant l'accent sur le management des agents publics.

Dans cet esprit, plusieurs chantiers ont été ouverts, portant notamment sur les conditions de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de mobilité des fonctionnaires. Les mesures qui en résultent, telles qu'elles ont été notamment présentées en conseil des ministres le 11 mars 2009, concernent l'ensemble des agents publics, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie administrative.

Je suis néanmoins convaincu que, dans un souci d'efficacité et d'exemplarité, l'encadrement supérieur de l'Etat doit être tout particulièrement concerné par cette nouvelle gestion des ressources humaines. C'est d'autant plus nécessaire dans un contexte où les cadres sont fortement sollicités pour assurer la mise en œuvre de la réforme de l'Etat et de la révision générale des politiques publiques.

Il s'agit de promouvoir une gestion plus professionnelle et plus ambitieuse des cadres dirigeants de l'Etat, permettant également de diversifier les recrutements.

\*  
\* \* \*

Sans que la notion de cadre dirigeant ait une portée normative précise, sont ici visés les postes les plus élevés dans la hiérarchie administrative de l'Etat et de ses établissements publics, dont les titulaires sont nommés en conseil des ministres.

La présente circulaire définit les nouvelles règles à appliquer à la définition des profils, à la recherche des candidats, à l'évaluation et à la rémunération de ces cadres, ainsi qu'au suivi et à l'accompagnement de leur carrière. La mise en œuvre de ces règles, qui respectera les modalités de gestion propres à certains corps (préfets, ambassadeurs, militaires), sera dorénavant coordonnée par le secrétaire général du Gouvernement qui dispose d'un adjoint directement en charge de cette mission. Il incombe à ce responsable interministériel d'établir et de tenir à jour, en liaison avec les secrétaires généraux des ministères, la liste des postes entrant dans la catégorie des cadres dirigeants de l'Etat. Il lui appartient également de veiller à l'harmonisation des pratiques dans les différents ministères et au respect des règles et objectifs fixés par la présente circulaire. Cette nouvelle organisation administrative se substitue à celle qui était régie par le décret n° 2006-458 du 21 avril 2006 portant création d'un secrétariat général de l'administration qui sera abrogé.

#### I. -- Constitution et gestion des viviers des futurs cadres dirigeants

##### 1. Objectifs

L'Etat, qui consent de grands efforts pour le recrutement et la formation initiale de ses cadres supérieurs, ne se préoccupe pas suffisamment du développement de leur carrière et de la préparation de ceux qui ont le plus de potentiel pour accéder à des fonctions de direction.

Il est essentiel de mettre en place, dans chaque ministère comme au sein des corps d'encadrement supérieur, des mécanismes de détection des hauts potentiels et de formation en cours de carrière permettant de constituer des viviers dans lesquels les administrations publiques pourront choisir les titulaires des postes les plus stratégiques.

Ces mécanismes doivent également permettre de faciliter le décloisonnement des carrières des cadres supérieurs ainsi que l'accès de profils diversifiés au plus haut niveau des responsabilités administratives.

La cellule chargée des cadres dirigeants au sein du secrétariat général du Gouvernement a pour mission de vous assister dans la mise en œuvre des procédures permettant d'atteindre ces objectifs.

## *2. Identification et suivi des cadres à haut potentiel*

Il convient d'identifier le plus tôt possible, dans chaque administration, les cadres à haut potentiel, susceptibles de devenir cadres dirigeants à plus ou moins brève échéance. Les secrétaires généraux des ministères devront veiller, en lien avec les chefs des corps d'encadrement supérieur, à organiser le processus de détection de ces « hauts potentiels » et le suivi des viviers qu'ils constituent.

a. Le processus d'identification des cadres à haut potentiel, lorsqu'il n'est pas encore organisé au sein de vos services, portera en priorité sur les cadres occupant des postes de niveau -1 ou -2 par rapport aux postes de cadres dirigeants définis ci-dessus. Il devra être progressivement étendu à l'ensemble des personnels d'encadrement. Un travail très en amont permettra progressivement de faire émerger des profils diversifiés. L'évaluation des potentiels devra être effectuée par la direction des ressources humaines du ministère à partir d'avis croisés, selon les critères d'une grille d'évaluation commune élaborée sous la coordination du secrétaire général du Gouvernement.

Le processus d'identification des cadres à haut potentiel ne devra pas négliger les viviers que constituent les cabinets ministériels, nonobstant la spécificité du rôle et du statut des cadres qui y sont nommés.

b. Chaque vivier ministériel bénéficiera de programmes de formation adaptés, destinés à consolider et développer le potentiel des collaborateurs identifiés. La cellule chargée des cadres dirigeants au sein du secrétariat général du Gouvernement coordonnera l'élaboration de ces programmes, en lien avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique, l'École nationale d'administration et les autres partenaires spécialisés susceptibles de concourir au renforcement des qualités managériales. Une labellisation de ces formations devra aboutir à un programme interministériel qui me sera soumis.

c. Les cadres à haut potentiel bénéficieront d'un suivi personnalisé de leur carrière et d'une réévaluation de leur potentiel à intervalles réguliers. Une revue des carrières, destinée à assurer la bonne connaissance des viviers, sera organisée une ou deux fois par an par le directeur de cabinet ou le secrétaire général de chaque ministère sur la base des entretiens d'évaluation de ces cadres. Pour les cadres occupant des postes de niveau n-1, l'évaluation portera, de façon déterminante, sur les qualités managériales afin de faciliter le décloisonnement des viviers ministériels. Les modalités de cette évaluation seront harmonisées par le comité des secrétaires généraux. La synthèse annuelle des revues de carrière effectuées dans chaque ministère pour les cadres occupant des postes de niveau n-1 sera adressée, pour information, au secrétaire général du Gouvernement.

## **II. - Définition et identification des profils recherchés à l'occasion des nominations**

### *1. Fiches de postes*

Vous vous assurerez, en vous appuyant sur les secrétaires généraux, de l'élaboration, pour tous les emplois de cadres dirigeants susceptibles de devenir vacants, de fiches de postes. Chaque fiche décrira de façon synthétique le périmètre des responsabilités du cadre, le contenu du poste et le profil attendu du futur responsable.

Après nomination des cadres concernés, ces fiches permettront également de contribuer à l'élaboration des parcours individuels de formation complémentaire et de développement personnel des intéressés.

### *2. Processus de nomination*

Chaque vacance de poste, à l'exception de ceux de préfets, d'ambassadeurs et d'officiers qui font l'objet de procédures spéciales, donnera lieu au processus suivant :

a. Le directeur de cabinet ou le secrétaire général transmettra au secrétaire général du Gouvernement le nom du candidat à vos yeux le plus apte à être proposé parmi les cadres de vos administrations. A défaut, l'absence de candidat apte à exercer les fonctions sera signalée.

b. Dans les deux hypothèses, le secrétaire général du Gouvernement organisera de façon confidentielle la diffusion de la fiche de poste et recueillera des candidatures correspondant au profil recherché qu'il transmettra à votre directeur de cabinet ou à votre secrétaire général, en veillant à assurer une diversité aussi grande que possible des parcours. Il conviendra notamment d'apprécier s'il est opportun de susciter des candidatures à l'extérieur de l'administration. Les candidats seront reçus par un de vos proches collaborateurs qui devra pouvoir les apprécier par comparaison, le cas échéant, avec le candidat sélectionné parmi vos cadres.

c. C'est au vu de l'ensemble de ces candidatures que vous m'adresserez votre proposition de nomination. Ce processus ne vise en aucune façon à restreindre votre liberté d'appréciation et il tend au contraire à élargir votre choix en décloisonnant les viviers des compétences. Pour son bon fonctionnement, il est indispensable qu'il soit engagé, sauf urgence, deux mois au moins avant l'échéance.

Le secrétaire général du Gouvernement pourra, à votre demande, contribuer de façon plus active à votre travail de sélection des candidatures et à toute recherche complémentaire, y compris hors du périmètre des administrations publiques. Il mettra à votre disposition, à cet effet, sa cellule chargée des cadres dirigeants.

Un bilan de cette procédure sera effectué au terme d'une année.

### III. – Suivi et accompagnement des carrières

Une gestion professionnalisée des cadres dirigeants suppose également :

- une évaluation systématique de leurs performances et de leurs compétences managériales ;
- la traduction de cette évaluation en termes de rémunération ;
- la mise en place d'actions de développement personnel et de formation adaptées.

#### 1. *Evaluation de la performance et du développement*

Dans l'esprit des orientations déjà adoptées, notamment en matière d'entretiens professionnels, l'évaluation des cadres dirigeants doit être rénovée pour devenir plus objective, assurer une meilleure comparaison entre pairs et constituer un véritable outil de management.

##### a. Préparation de l'évaluation

Vous êtes responsables de l'évaluation des cadres dirigeants relevant de votre autorité. Vous demanderez au secrétaire général de votre ministère de la préparer en établissant annuellement un document de synthèse concernant chacun d'eux.

Ce document comportera l'évaluation du niveau de réalisation des objectifs collectifs et individuels fixés en fin d'année  $n-1$  pour l'année  $n$  ainsi que des compétences managériales du cadre concerné, à partir d'une grille commune proposée par le secrétaire général du Gouvernement et validée par le comité des secrétaires généraux.

Il s'appuiera, en tant que de besoin, sur des entretiens avec le directeur de cabinet ou son adjoint et, le cas échéant, avec le ou les chefs de service et sous-directeurs placés sous la responsabilité du cadre dirigeant.

##### b. Entretien d'évaluation

Un entretien personnalisé doit être conduit chaque année par vous ou, à défaut, votre directeur de cabinet, le secrétaire général ou le directeur général dont le cadre dirigeant serait l'adjoint. L'échange s'appuiera sur le document de synthèse préparé avant l'entretien.

L'entretien doit évaluer les performances de l'année passée et fixer les objectifs de l'année à venir en termes opérationnels et de développement des compétences managériales. Il doit porter également sur la formation ou les dispositifs d'accompagnement personnalisé qui seraient nécessaires.

Le secrétaire général du Gouvernement mettra sa cellule spécialisée à votre disposition pour vous assister dans ce travail d'évaluation et fixer le programme de formation ou d'accompagnement.

##### c. Comité d'évaluation

Les évaluations seront transmises au comité de rémunération prévu par le décret du 11 août 2006 portant attribution d'une indemnité de performance en faveur des directeurs d'administrations centrales ainsi qu'à l'adjoint au secrétaire général du Gouvernement en charge des cadres dirigeants s'il n'est pas désigné au sein du comité en qualité de personnalité qualifiée. Le comité peut proposer que certains cadres dirigeants bénéficient d'un entretien de carrière, hors la ligne hiérarchique, permettant d'envisager les évolutions à moyen ou long terme de leur parcours professionnel.

De façon générale, l'adjoint au secrétaire général du Gouvernement en charge des cadres dirigeants est à la disposition de tout cadre dirigeant désireux d'évoquer avec lui, de façon confidentielle, le déroulement de sa carrière.

##### d. Restitution

Les évaluations doivent donner lieu à une restitution aux cadres dirigeants concernés.

#### 2. *Rémunération*

Je vous demande de veiller personnellement à l'application des dispositions du décret n° 2006-1019 du 11 août 2006 portant attribution d'une indemnité de performance en faveur des directeurs d'administration centrale qui ont été modifiées en mars 2009.

Les décisions relatives à l'attribution des indemnités de performance doivent s'appuyer sur l'évaluation du niveau de réalisation des objectifs fixés et sur celle des compétences managériales, conformément aux prescriptions de ce décret.

Une attention toute particulière sera donnée aux modalités selon lesquelles les décisions de rémunération sont portées à la connaissance des cadres dirigeants concernés, par vous-même, votre directeur de cabinet ou le secrétaire général.

Au plan interministériel, une analyse comparative des indemnités de performance entre ministères sera menée tous les deux ans sous l'égide du secrétariat général du Gouvernement et, pour la première fois, avant la fin de l'année 2010.

### 3. Programmes d'accompagnement

Afin d'accroître les compétences des cadres dirigeants dans la réalisation de missions de plus en plus complexes, il est nécessaire de mettre en œuvre plusieurs programmes complémentaires.

a. Des séminaires de haut niveau, en sus de ceux que l'ENA organise actuellement pour les directeurs nouvellement nommés, devront être organisés à l'attention des cadres dirigeants afin de leur permettre de renforcer leurs compétences, tant en matière d'expertise professionnelle qu'en matière managériale.

b. Un cercle des cadres dirigeants sera mis en place pour permettre à ces derniers, au-delà des réseaux de métiers qui existent déjà, de confronter régulièrement leurs pratiques avec des personnalités extérieures. Ce cercle sera animé par le secrétaire général du Gouvernement, avec l'appui de la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Il vous permettra aussi de rencontrer, lorsque vous le souhaitez, l'ensemble de l'encadrement dirigeant de l'Etat.

c. Les outils de développement personnalisés au bénéfice des cadres dirigeants, tels que l'assistance d'un conseil en développement, seront progressivement renforcés, avec l'objectif d'approfondir les compétences managériales de chacun. Le secrétaire général du Gouvernement soumettra au comité des secrétaires généraux un plan de mise en œuvre de ces outils.

d. Le secrétaire général du Gouvernement veillera également, en lien avec les secrétaires généraux des ministères, à l'élaboration d'outils adaptés permettant de faciliter les démarches des cadres dirigeants désireux de poursuivre leur carrière hors de l'administration.

\*  
\* \*

Les orientations développées par la présente instruction relèvent, comme vous le constatez, d'une démarche managériale qui ne requiert pas l'édiction d'un cadre réglementaire particulier ; il n'y a donc pas de préalable juridique à leur mise en œuvre. Les modalités peuvent en être simplement et rapidement définies sous votre autorité.

Je vous demande de prendre sans délai toutes les dispositions permettant que la nouvelle démarche relative à la sélection des cadres dirigeants soit applicable aux nominations intervenant à compter du 1<sup>er</sup> mars 2010.

Les secrétaires généraux de vos ministères et les chefs des corps concernés seront associés, sous l'égide du secrétariat général du Gouvernement, à l'élaboration de l'ensemble des outils permettant le plein succès de cette réforme stratégique.

FRANÇOIS FILLON

# ANNEXE 4

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

#### Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat

NOR: MTSF1006406D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, notamment son article 17, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, notamment ses articles 55 et 55 bis ;

Vu le décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat, à la mise à disposition, à l'intégration et à la cessation définitive de fonctions ;

Vu le décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat en date du 22 février 2010 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

Décète :

#### CHAPITRE I<sup>er</sup>

##### De l'entretien professionnel

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Le présent décret s'applique à tous les corps de fonctionnaires de l'Etat dotés d'un statut particulier.

Toutefois, les statuts particuliers peuvent prévoir, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat, un système de notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires, dont ils fixent les modalités.

**Art. 2.** – Le fonctionnaire bénéficie chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à compte rendu.

Cet entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct.

La date de cet entretien est fixée par le supérieur hiérarchique direct et communiquée au fonctionnaire au moins huit jours à l'avance.

**Art. 3.** – L'entretien professionnel porte principalement sur :

1° Les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;

2° Les objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des perspectives d'évolution des conditions d'organisation et de fonctionnement du service ;

3° La manière de servir du fonctionnaire ;

4° Les acquis de son expérience professionnelle ;

5° Le cas échéant, la manière dont il exerce les fonctions d'encadrement qui lui ont été confiées ;

6° Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ;

7° Ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

Les arrêtés ou les décisions mentionnés à l'article 5 des ministres intéressés ou des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés, pris après avis des comités techniques paritaires compétents, fixent, le cas échéant, les autres thèmes sur lesquels peut porter l'entretien professionnel, en fonction de la nature des tâches confiées aux fonctionnaires et du niveau de leurs responsabilités.

**Art. 4.** – Le compte rendu de l'entretien professionnel est établi et signé par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire. Il comporte une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de ce dernier. Il est communiqué au fonctionnaire qui le complète, le cas échéant, de ses observations.

Il est visé par l'autorité hiérarchique qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations.

Le compte rendu est notifié au fonctionnaire qui le signe pour attester qu'il en a pris connaissance puis le retourne à l'autorité hiérarchique qui le verse à son dossier.

**Art. 5.** – Des arrêtés des ministres intéressés ou des décisions des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés, pris après avis des comités techniques paritaires compétents, précisent les modalités d'organisation de l'entretien professionnel, le contenu du compte rendu qui se réfère aux thèmes mentionnés à l'article 3 et, le cas échéant, la liste des autorités hiérarchiques compétentes.

Des arrêtés des ministres intéressés ou des décisions des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés, pris après avis des comités techniques paritaires compétents, fixent les critères à partir desquels la valeur professionnelle des agents est appréciée au terme de l'entretien professionnel. Ces critères sont fonction de la nature des tâches qui leur sont confiées et du niveau de leurs responsabilités.

**Art. 6.** – L'autorité hiérarchique peut être saisie par le fonctionnaire d'une demande de révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

Ce recours hiérarchique est exercé dans un délai de quinze jours francs suivant la notification à l'agent du compte rendu de l'entretien. L'autorité hiérarchique notifie sa réponse dans un délai de quinze jours après la demande de révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

Les commissions administratives paritaires peuvent, à la requête de l'intéressé, sous réserve qu'il ait au préalable exercé le recours mentionné à l'alinéa précédent, demander à l'autorité hiérarchique la révision du compte rendu de l'entretien professionnel. Dans ce cas, communication doit être faite aux commissions de tous éléments utiles d'information. Les commissions administratives paritaires doivent être saisies dans un délai d'un mois suivant la réponse formulée par l'autorité hiérarchique dans le cadre du recours.

L'autorité hiérarchique communique au fonctionnaire, qui en accuse réception, le compte rendu définitif de l'entretien professionnel.

## CHAPITRE II

### De la reconnaissance de la valeur professionnelle

**Art. 7.** – Au vu de leur valeur professionnelle appréciée dans les conditions prévues au chapitre I<sup>er</sup> du présent décret, il peut être attribué aux fonctionnaires, dans chaque corps, des réductions ou des majorations d'ancienneté par rapport à l'ancienneté moyenne exigée par le statut du corps pour accéder d'un échelon à l'échelon supérieur, selon les modalités définies aux articles suivants.

Il ne peut être attribué chaque année au même agent plus de trois mois de réduction ou de majoration d'ancienneté.

L'attribution ou non de réductions d'ancienneté est notifiée à l'agent. De la même manière, il lui est notifié l'application de majorations d'ancienneté.

**Art. 8.** – Après avis de la commission administrative paritaire compétente, il est réparti annuellement, entre les fonctionnaires appartenant à un même corps, un ou plusieurs mois de réduction d'ancienneté par rapport à la durée moyenne des services requise pour accéder d'un échelon à l'échelon supérieur, sur la base de quatre-vingt-dix mois pour un effectif de cent agents. Les fonctionnaires ayant atteint l'échelon le plus élevé de leur classe ou de leur grade n'entrent pas dans cet effectif. Le nombre des mois de majoration appliqué en vertu des dispositions de l'article 10 est ajouté au nombre de mois de réduction d'ancienneté à répartir.

Les mois de réduction d'ancienneté non répartis entre les membres d'un corps peuvent être reportés sur l'exercice suivant.

Le nombre de mois de réduction d'ancienneté à répartir au sein d'un même corps peut être fractionné entre les grades du corps, au prorata de l'effectif de chaque grade, compte non tenu des fonctionnaires ayant atteint l'échelon le plus élevé de leur classe ou de leur grade.

**Art. 9.** – Les réductions d'ancienneté sont attribuées sur décision du chef de service qui les module compte tenu des propositions formulées par les supérieurs hiérarchiques directs des agents.

Des arrêtés des ministres intéressés ou des décisions des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés déterminent également, après avis du comité technique paritaire compétent, les modalités de répartition des réductions d'ancienneté. Ils fixent la liste des chefs de service auxquels les contingents de réductions sont attribués, désignés à un niveau permettant d'établir, compte tenu des effectifs, une comparaison de la valeur professionnelle des agents de chaque corps concerné.

**Art. 10.** – Des majorations de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un échelon supérieur peuvent, après avis de la commission administrative paritaire compétente, être appliquées aux fonctionnaires dont la valeur professionnelle est insuffisante, par décision du chef de service.

**Art. 19.** – L'article 28 du même décret est rédigé comme suit :

1° Le premier alinéa est ainsi rédigé :

« Lorsque le fonctionnaire est détaché dans un organisme non soumis aux lois des 13 juillet 1983 et 11 janvier 1984 susvisées, à la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et à la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions relatives à la fonction publique hospitalière, il est évalué par son administration d'origine au vu d'un rapport établi par le supérieur hiérarchique direct auprès duquel il sert. Ce rapport, rédigé après un entretien individuel, est transmis préalablement au fonctionnaire qui peut y porter ses observations. Le cas échéant, le fonctionnaire détaché est noté par son administration d'origine au vu de ce rapport. »

2° Le deuxième alinéa est rédigé comme suit :

« Pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires détachés pour remplir une fonction publique élective ainsi que de ceux qui sont détachés auprès de parlementaires, et par dérogation aux dispositions qui précèdent, il est tenu compte du compte rendu de l'entretien professionnel établi l'année précédant leur détachement. Le cas échéant, les fonctionnaires ainsi détachés conservent la note qui leur a été attribuée l'année précédant leur détachement. »

**Art. 20.** – L'article 29 du même décret est supprimé.

#### CHAPITRE IV

##### Dispositions transitoires

**Art. 21.** – Le premier alinéa de l'article 1<sup>er</sup> du décret du 17 septembre 2007 susvisé est rédigé comme suit :

« Les dispositions du présent décret sont rendues applicables aux corps de fonctionnaires de l'Etat soumis au titre II du décret du 29 avril 2002 par un arrêté des ministres dont ils relèvent, pour au moins une année de référence, au titre des années 2007, 2008, 2009, 2010 ou 2011. »

**Art. 22.** – Les 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> de l'article 3 du même décret sont remplacés par les dispositions suivantes :

« 5° Le cas échéant, la manière dont il exerce les fonctions d'encadrement qui lui ont été confiées ;

6° Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ;

7° Ses perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité. »

**Art. 23.** – L'article 4 du même décret est rédigé comme suit :

« *Art. 4.* – Le compte rendu de l'entretien professionnel est établi et signé par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire. Il comporte une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de ce dernier. Il est communiqué au fonctionnaire qui le complète, le cas échéant, de ses observations, puis il est visé par l'autorité hiérarchique.

Il est notifié au fonctionnaire qui le signe pour attester qu'il en a pris connaissance puis le retourne à l'autorité hiérarchique qui le verse à son dossier. »

**Art. 24.** – Le premier alinéa de l'article 5 du même décret est rédigé comme suit :

« Des arrêtés des ministres intéressés, pris après avis des comités techniques paritaires compétents, précisent les modalités d'organisation de l'entretien professionnel, le contenu du compte rendu qui se réfère nécessairement aux thèmes mentionnés à l'article 3 et, le cas échéant, la liste des autorités hiérarchiques compétentes. »

**Art. 25.** – L'article 6 du même décret est modifié comme suit :

1° Les mots : « le supérieur hiérarchique direct » sont remplacés par les mots : « l'autorité hiérarchique » ;

2° Les mots : « recours gracieux » sont remplacés par les mots : « recours hiérarchique » ;

3° Au deuxième alinéa, le délai de « dix jours francs » et le délai de « dix jours » sont remplacés par le délai de « quinze jours francs » et le mot : « communication » est remplacé par le mot : « notification » ;

4° Au troisième alinéa, le délai de « dix jours francs » est remplacé par le délai « d'un mois ».

#### CHAPITRE V

##### Dispositions finales

**Art. 26.** – Les dispositions des chapitres I<sup>er</sup>, II et III du présent décret entrent en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Les dispositions du chapitre IV du présent décret s'appliquent à compter de la publication du texte pour la période de référence 2010.

Le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat et le décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 *bis* de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat sont abrogés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Des arrêtés des ministres intéressés ou des décisions des autorités investies du pouvoir de gestion des corps concernés, pris après avis du comité technique paritaire compétent, fixent les modalités d'application des majorations d'ancienneté.

**Art. 11.** – Pour chaque avancement d'échelon, la réduction ou la majoration totale applicable à un fonctionnaire résulte des réductions ou majorations partielles n'ayant pas encore donné lieu à avancement.

Les fonctionnaires ne conservent, en cas d'avancement de grade, le bénéfice des réductions non prises en compte pour un avancement d'échelon que dans la limite de la réduction maximale susceptible d'être accordée dans l'échelon de reclassement du nouveau grade.

**Art. 12.** – Le tableau d'avancement prévu à l'article 58 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée est préparé, chaque année, par l'administration en tenant compte notamment de :

1° Des comptes rendus d'entretiens professionnels ou des notations pour les agents soumis au régime de la notation ;

2° Des propositions motivées formulées par les chefs de service, notamment au regard des acquis de l'expérience professionnelle des agents au cours de leur carrière ;

3° Pour les périodes antérieures à l'entrée en vigueur du présent décret, des comptes rendus d'entretien professionnel ou des notations et, pour les agents qui y étaient soumis, des évaluations retracées par les comptes rendus de l'entretien d'évaluation.

Il est soumis aux commissions administratives paritaires, qui fonctionnent alors comme des commissions d'avancement.

**Art. 13.** – Les fonctionnaires sont inscrits au tableau par ordre de mérite. Les candidats dont le mérite est jugé égal sont départagés par l'ancienneté dans le grade.

**Art. 14.** – Le tableau d'avancement doit être arrêté le 15 décembre au plus tard de l'année précédant celle pour laquelle il est établi. Il cesse d'être valable à l'expiration de cette même année.

En cas d'épuisement du tableau, il est procédé à l'établissement d'un tableau complémentaire, qui doit être arrêté le 1<sup>er</sup> décembre au plus tard de l'année pour laquelle il est dressé. Il cesse d'être valable à l'expiration de cette même année.

**Art. 15.** – Les tableaux d'avancement doivent être portés à la connaissance du personnel dans un délai de trois jours suivant la date à laquelle ils ont été arrêtés.

**Art. 16.** – Lorsque des régimes indemnitaires prévoient une modulation en fonction des résultats individuels ou de la manière de servir, ces critères sont appréciés par le chef de service au vu du compte rendu de l'entretien professionnel.

### CHAPITRE III

#### **Dispositions modifiant le décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat et à certaines modalités de mise à disposition et de cessation définitive de fonctions**

**Art. 17.** – L'article 11 du décret du 16 septembre 1985 susvisé est remplacé par les dispositions suivantes :

« *Art. 11.* – Un rapport sur la manière de servir du fonctionnaire est établi par son supérieur hiérarchique direct ou par le responsable sous l'autorité duquel il est placé au sein de chaque organisme d'accueil. Ce rapport, rédigé après un entretien individuel, est transmis au fonctionnaire, qui peut y porter ses observations, et à l'administration d'origine qui l'utilise comme support pour apprécier la valeur professionnelle du fonctionnaire.

Le cas échéant, la notation est établie par l'administration d'origine au vu du rapport mentionné à l'alinéa précédent. »

**Art. 18.** – L'article 27 du même décret est modifié comme suit :

1° Le premier alinéa est ainsi rédigé :

« Le fonctionnaire bénéficiant d'un détachement de longue durée est évalué dans les conditions prévues à l'article 55 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée et bénéficie d'un entretien professionnel conduit par le supérieur hiérarchique direct dont il dépend dans son organisme d'accueil. Le cas échéant, il est noté par le chef de service auprès duquel il sert dans l'administration ou l'organisme d'accueil. Le compte rendu de l'entretien professionnel ou, le cas échéant, la fiche de notation est transmis à l'administration d'origine. »

2° Le deuxième alinéa est ainsi rédigé :

« Pour l'appréciation de la valeur professionnelle du fonctionnaire détaché pour accomplir une période de scolarité préalable à la titularisation dans un emploi permanent de l'Etat, d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public à caractère administratif dépendant de l'Etat ou d'une collectivité territoriale, ou pour suivre un cycle de préparation à un concours donnant accès à l'un de ces emplois, il est tenu compte du compte rendu de l'entretien professionnel établi l'année précédant son détachement. Le cas échéant, le fonctionnaire ainsi détaché conserve la note qui lui a été attribuée l'année précédant son détachement. »

**Art. 27.** – Sont maintenus en vigueur les décrets comportant des dispositions spéciales dérogeant aux règles fixées par le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat.

Le chapitre I<sup>er</sup> du présent décret n'est pas applicable aux fonctionnaires qui, en application des dispositions spéciales mentionnées au premier alinéa, n'étaient pas soumis aux régimes d'évaluation et de notation définis par les titres I<sup>er</sup> et II du décret du 29 avril 2002. Le chapitre II du présent décret n'est pas applicable aux fonctionnaires qui, en application des dispositions spéciales mentionnées au premier alinéa, n'étaient pas soumis aux régimes d'avancement définis par les titres III et IV du décret du 29 avril 2002.

**Art. 28.** – Le ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, en charge des technologies vertes et des négociations sur le climat, la ministre d'Etat, garde des sceaux, ministre de la justice et des libertés, le ministre des affaires étrangères et européennes, la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, le ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, le ministre du travail, de la solidarité et de la fonction publique, le ministre de l'éducation nationale, porte-parole du Gouvernement, la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, le ministre de la défense, la ministre de la santé et des sports, le ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, le ministre de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, le ministre de la culture et de la communication, le ministre de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire, le ministre de l'espace rural et de l'aménagement du territoire, le ministre de la jeunesse et des solidarités actives et le secrétaire d'Etat chargé de la fonction publique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 28 juillet 2010.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

*Le ministre du travail, de la solidarité  
et de la fonction publique,*  
ERIC WOERTH

*Le ministre d'Etat, ministre de l'écologie,  
de l'énergie, du développement durable et de la mer,  
en charge des technologies vertes  
et des négociations sur le climat,*  
JEAN-LOUIS BORLOO

*La ministre d'Etat, garde des sceaux,  
ministre de la justice et des libertés,*  
MICHÈLE ALLIOT-MARIE

*Le ministre des affaires étrangères  
et européennes,*  
BERNARD KOUCHNER

*La ministre de l'économie,  
de l'industrie et de l'emploi,*  
CHRISTINE LAGARDE

*Le ministre de l'intérieur,  
de l'outre-mer et des collectivités territoriales,*  
BRICE HORTÉFEBUX

*Le ministre de l'éducation nationale,  
porte-parole du Gouvernement,*  
LUC CHATEL

*La ministre de l'enseignement supérieur  
et de la recherche,*  
VALÉRIE PÉCRESSE

*Le ministre de la défense,*  
HERVÉ MORIN

*La ministre de la santé et des sports,*  
ROSELYNE BACHELOT-NARQUIN

*Le ministre du budget, des comptes publics  
et de la réforme de l'Etat,*  
FRANÇOIS BAROIN

*Le ministre de l'alimentation,  
de l'agriculture et de la pêche,*  
BRUNO LE MAIRE

*Le ministre de la culture  
et de la communication,*  
FRÉDÉRIC MITTERRAND

*Le ministre de l'espace rural  
et de l'aménagement du territoire,*  
MICHEL MERCIER

*Le secrétaire d'Etat  
chargé de la fonction publique,*  
GEORGES TRON

*Le ministre de l'immigration,  
de l'intégration, de l'identité nationale  
et du développement solidaire,*  
ERIC BESSON

*Le ministre de la jeunesse  
et des solidarités actives,*  
MARC-PHILIPPE DAUBRESSE

# ANNEXE 5

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### PREMIER MINISTRE

#### Arrêté du 30 septembre 2011 relatif aux modalités d'organisation de l'évaluation des agents de l'Etat affectés dans les directions départementales interministérielles

NOR : PRMX1126706A

Le Premier ministre,

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires ;

Vu la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, notamment son article 1<sup>er</sup>-4 ;

Vu le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat ;

Vu le décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 *bis* de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles, notamment son article 10 ;

Vu le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat ;

Vu l'avis du comité technique paritaire des directions départementales interministérielles du 1<sup>er</sup> septembre 2011,

Arrête :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Les fonctionnaires affectés dans les directions départementales interministérielles sont évalués dans les conditions prévues par les dispositions statutaires applicables au corps auquel ils appartiennent.

Ils bénéficient chaque année d'un entretien d'évaluation ou d'un entretien professionnel conduit par leur supérieur hiérarchique direct, sous réserve de dispositions statutaires fixées par décret, qui donne lieu à compte rendu.

**Art. 2.** – La date de l'entretien d'évaluation ou professionnel est fixée par le supérieur hiérarchique direct, sous réserve de dispositions statutaires fixées par décret, et communiquée au fonctionnaire au moins huit jours à l'avance.

A cette occasion, le supérieur hiérarchique transmet au fonctionnaire le support de l'entretien servant de base au compte rendu ainsi que sa fiche de poste.

**Art. 3.** – Le support de l'entretien figure en annexe du présent arrêté.

**Art. 4.** – L'entretien d'évaluation ou professionnel est réalisé, pour chaque année de référence, durant la période comprise entre le mois de janvier et le mois de mars de l'année suivante.

**Art. 5.** – Les dispositions du présent arrêté s'appliquent à compter de la publication du texte pour la période de référence 2011.

**Art. 6.** – Les dispositions du présent arrêté s'appliquent aux agents non titulaires de l'Etat affectés dans les directions départementales interministérielles, dans les conditions prévues par le décret du 17 janvier 1986 susvisé.

**Art. 7.** – Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 30 septembre 2011.

Pour le Premier ministre et par délégation :  
Le secrétaire général du Gouvernement,  
SERGE LASVIGNES

ANNEXE

Ministère XXX
Direction/service des ressources humaines

Compte rendu de l'entretien professionnel de l'entretien d'évaluation

réalisé le .....

au titre de l'année 20 .....

(Document à remettre à l'agent au moins huit jours avant la date de l'entretien, accompagné de la fiche de poste)

Entre l'agent (à remplir par l'agent avant l'entretien)

Prénom, nom : .....

Date de naissance : .....

Catégorie, corps, grade/agent non titulaire : ..... Echelon : .....

Direction, service, bureau : .....

Poste occupé : ..... depuis le : .....

Et son supérieur hiérarchique direct (à remplir par le supérieur hiérarchique direct avant l'entretien)

Prénom, nom : .....

Catégorie, corps, grade/agent non titulaire : .....

Fonctions exercées : .....

Le poste occupé (à remplir par l'agent avant l'entretien)

Fonctions exercées : .....

Cotation du poste : .....

Quotité de travail : .....

Votre fiche de poste :

- Est-elle adaptée ?

- Si non, sur quels points doit-elle être actualisée ?

Le cas échéant, votre appréciation sur votre poste (attraits et contraintes) : .....

I. - Bilan de l'année écoulée

CONTEXTE DE L'ANNÉE ÉCOULÉE (environnement de travail de l'agent)

**Bilan et réalisation des objectifs de l'année écoulée**

<b>Objectif 1</b>		Réalisation		Analyse des résultats et enseignements tirés
Rappel de l'objectif		Atteint	•	
		Partiellement atteint	•	
		Non atteint	•	
		Devenu sans objet	•	
<b>Objectif 2</b>		Réalisation		Analyse des résultats et enseignements tirés
Rappel de l'objectif		Atteint	•	
		Partiellement atteint	•	
		Non atteint	•	
		Devenu sans objet	•	
<b>Objectif 3</b>		Réalisation		Analyse des résultats et enseignements tirés
Rappel de l'objectif		Atteint	•	
		Partiellement atteint	•	
		Non atteint	•	
		Devenu sans objet	•	

**Autres dossiers ou travaux sur lesquels l'agent s'est investi en cours d'année :**

- nature des dossiers ou travaux :
- les résultats obtenus par l'agent :
- ce qui a facilité ou freiné les résultats :

**Appréciation globale sur l'activité et la réalisation des objectifs de l'année écoulée**

<b>EVALUATEUR</b>	
Appréciation de l'évaluateur	
Éléments particuliers à prendre en compte	

<b>EVALUE</b>	
Observations éventuelles de l'agent sur son activité et la réalisation des objectifs	

**II. – Objectifs de l'agent pour l'année 20.....**

**OBJECTIFS DU SERVICE****CONTEXTE PREVISIBLE DE L'ANNEE**

<b>OBJECTIFS de l'agent</b> <i>(si nécessaire, préciser les actions à conduire et les résultats attendus)</i>	<b>ECHEANCE</b>	<b>CONDITIONS DE REUSSITE</b> <i>(liées à l'agent ou/et à des facteurs externes)</i>

## III. – Expérience professionnelle : évaluation des acquis

*Les compétences REQUISES sur le poste*

COMPÉTENCES (à compléter à partir de la fiche de poste)	EXPERT (1)	MAÎTRISE (2)	PRATIQUE (3)	INITIÉ (4)	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)

(1) Expert : domine le sujet, voire est capable de le faire évoluer – capacité à former et/ou à être tuteur. La notion d'expert est ici distincte des certifications ou agréments attribués par les ministères dans l'exercice de certaines fonctions spécifiques.  
(2) Maîtrise : connaissances approfondies – capacité à traiter de façon autonome les situations complexes ou inhabituelles.  
(3) Pratique : connaissances générales – capacité à traiter de façon autonome les situations courantes.  
(4) Initié : connaissances élémentaires, notions – capacité à faire mais en étant tuteur.

SAVOIR-FAIRE	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Travail en équipe						
Capacité de synthèse						
Capacité d'analyse						
Animation d'équipe						
Expression écrite						
Expression orale						
Techniques spécifiques						
Autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)						

QUALITÉS relationnelles	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Sens des relations humaines						
Capacité d'adaptation						
Autonomie						
Rigueur dans l'exécution des tâches						
Capacité d'initiative						
Réactivité						

QUALITÉS relationnelles	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)						

*Les compétences MISES EN ŒUVRE par l'agent sur le poste*

COMPÉTENCES (à compléter à partir de la fiche de poste)	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)

SAVOIR-FAIRE	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Travail en équipe						
Capacité de synthèse						
Capacité d'analyse						
Animation d'équipe						
Expression écrite						
Expression orale						
Techniques spécifiques						
Autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)						

QUALITÉS relationnelles	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Sens des relations humaines						
Capacité d'adaptation						
Autonomie						
Rigueur dans l'exécution des tâches						
Capacité d'initiative						
Réactivité						

QUALITÉS relationnelles	EXPERT	MAÎTRISE	PRATIQUE	INITIÉ	NON REQUIS	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Autres (à préciser en fonction du poste par le supérieur hiérarchique direct)						

*Les aptitudes au MANAGEMENT (pour les agents en situation d'encadrement)*

Nombre d'agents encadrés (préciser les effectifs par corps et catégorie) :

APTITUDES	EXCELLENTE maîtrise	MAÎTRISE	À DÉVELOPPER	À ACQUÉRIR	APPRÉCIATION (le cas échéant)
Capacité à déléguer					
Capacité à mobiliser et valoriser les compétences					
Capacité d'organisation, de pilotage					
Attention portée au développement professionnel des collaborateurs					
Aptitude à prévenir, arbitrer et gérer les conflits					
Aptitude à la prise de décision					
Capacité à fixer des objectifs cohérents					

**IV. – Les besoins de formation**

Prénom, nom : .....

Date de naissance : .....

Catégorie, corps, grade/agent non titulaire : ..... Echelon : .....

Direction, service, bureau : .....

Poste occupé : ..... depuis le : .....

*Formations suivies (années N - 1 et N - 2) (à remplir par l'agent)*

ANNÉE	FORMATION DEMANDÉE	FORMATION SUIVIE	COMMENTAIRES (appréciation, bilan, suites)

*Recueil des besoins de formation (années N et N + 1)*

	Demande de l'agent (*)	Avis favorable du responsable hiérarchique (*)	Proposition du responsable hiérarchique	Recours au DIF (*)	Echéance (année N, N+1)
<b>Formations liées à l'adaptation immédiate au poste de travail (T1)</b>					
<b>Formations liées à l'évolution des métiers (T2)</b>					
<b>Formations liées au développement des qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications (T3)</b>					
<b>Préparations aux concours</b>					
<b>Autres actions (VAE, bilan de compétences, congé de formation)</b>					

(\*) Porter une croix en cas de réponse positive. L'agent peut indiquer s'il souhaite exercer son DIF pour la formation envisagée. Les formations liées à une adaptation immédiate au poste de travail ne peuvent être imputées sur le DIF.

#### V. -- Les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent

Prénom, nom : .....

Date de naissance : .....

Catégorie, corps, grade/agent non titulaire : ..... Echelon : .....

Direction, service, bureau : .....

Poste occupé : ..... Depuis le : .....

*Souhaits d'évolution professionnelle de l'agent (préciser l'échéance)*

- évolution sur le poste actuel
- modification éventuelle de la fiche de poste : .....
- prise de responsabilités plus importantes : .....
- projet professionnel : .....

Souhaitez-vous bénéficier d'un entretien avec un conseiller mobilité-carrière ?

**OBSERVATIONS EVENTUELLES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT SUR CES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE**

**COMMENTAIRES EVENTUELS DE L'AGENT**

**VI. – Appréciations générales sur la valeur professionnelle de l'agent**

**ÉVALUATION GLOBALE DES RÉSULTATS OBTENUS PAR L'AGENT AU REGARD DES OBJECTIFS FIXÉS INITIALEMENT OU RÉVISÉS, LE CAS ÉCHÉANT, EN COURS D'ANNÉE**

*Evaluation de la manière de servir de l'agent*

	EXCELLENT	TRÈS BON	SATISFAISANT	À DÉVELOPPER
Qualité du travail				

	EXCELLENT	TRÈS BON	SATISFAISANT	À DÉVELOPPER
Qualités relationnelles				
Implication personnelle				
Sens du service public				

**APTITUDE A EXERCER DES FONCTIONS SUPERIEURES**

*(à remplir par le supérieur hiérarchique direct)*

**APPRECIATION LITTERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT**

**SIGNATURE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN**

**Nom :**

**Date :**

**Signature :**

**VII. – Notification à l'agent du compte rendu de l'entretien professionnel**

*Observations éventuelles de l'agent*

SUR LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN et les thèmes abordés	SUR LES APPRÉCIATIONS PORTÉES

*Visa et observations éventuelles de l'autorité hiérarchique*

SUR LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN et les thèmes abordés	SUR LES APPRÉCIATIONS PORTÉES

Nom	Observations éventuelles
Fonction exercée	
Date	

*Signature de l'agent*

Date ..... Signature .....

La signature de l'agent vaut notification du présent document (et non approbation de son contenu).

Destinataire : dossier individuel de l'agent.

Copies : agent, supérieur hiérarchique direct et chef de service.

*Recours éventuels de l'agent*

L'agent peut saisir l'autorité hiérarchique d'une demande de révision de tout ou partie du compte rendu de l'entretien professionnel, dans un délai de quinze jours francs suivant la notification du présent document.

L'autorité hiérarchique dispose d'un délai de quinze jours à compter de la saisine pour lui répondre. L'exercice de ce recours hiérarchique est un préalable obligatoire à la saisine de la CAP compétente, dans un délai d'un mois à compter de la réponse de l'autorité hiérarchique. L'agent dispose également des voies et délais de recours de droit commun pour contester son compte rendu de l'entretien professionnel.

**VIII. – Notification à l'agent du compte rendu de l'entretien d'évaluation***Observations éventuelles de l'agent*

SUR LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN et les thèmes abordés	SUR LES APPRÉCIATIONS PORTÉES

*Signature de l'agent*

Date ..... Signature .....

La signature de l'agent vaut notification du présent document (et non approbation de son contenu).

Destinataire : dossier individuel de l'agent.

Copies : agent, supérieur hiérarchique direct et chef de service.

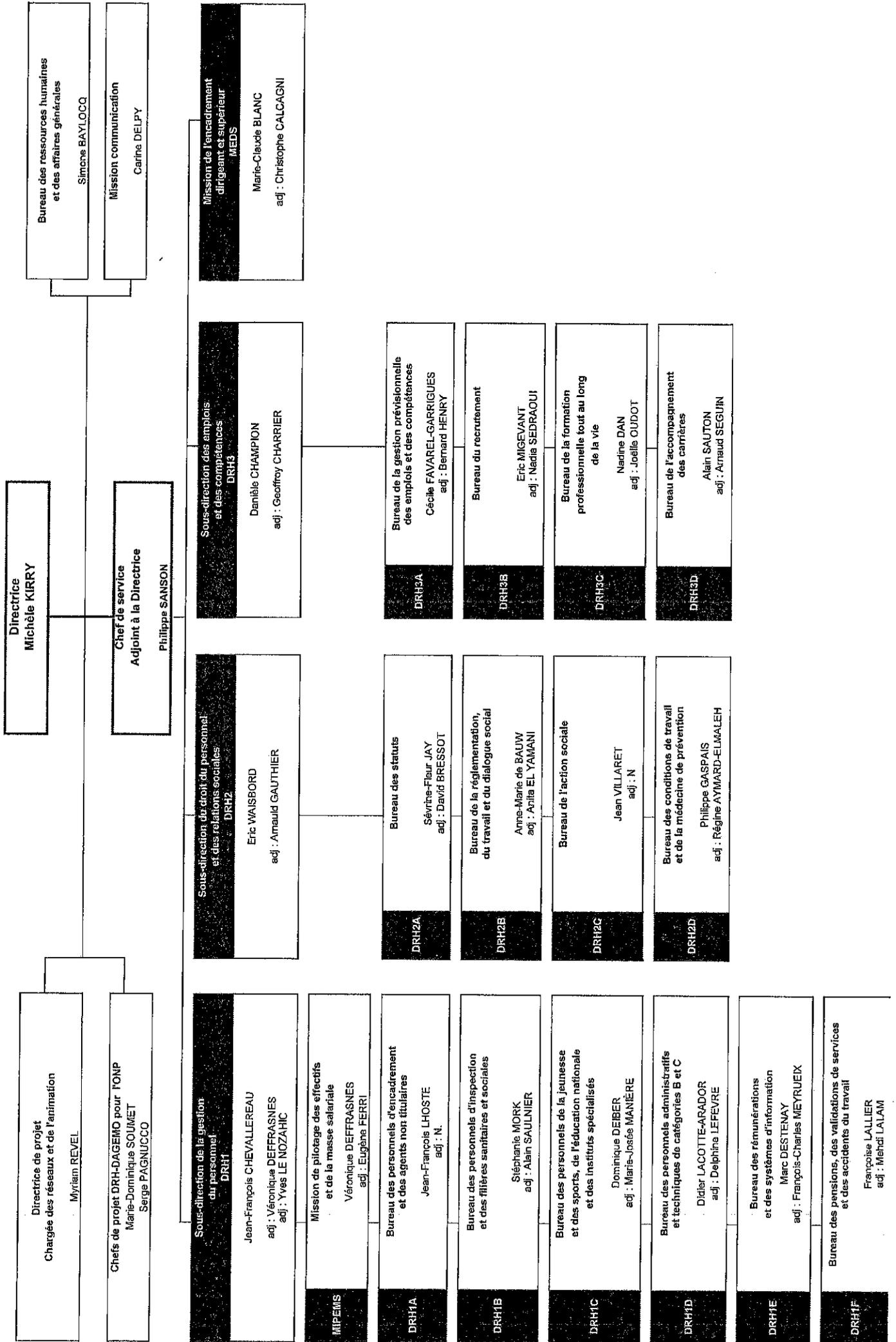
*Recours éventuels de l'agent*

Le compte rendu de l'entretien d'évaluation sert de base à la notation, en application de l'article 8 du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002. Il est rappelé qu'il ne peut y avoir de recours contre le compte rendu de l'entretien d'évaluation dans la mesure où celui-ci ne constitue qu'un acte préparatoire à la décision arrêtant la notation et ne fait donc pas grief (CE, 29 octobre 2003, n° 247602). En revanche, l'agent pourra contester sa note dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision arrêtant la notation.

# ANNEXE 6

# Direction des ressources humaines (DRH)

Date de mise à jour : Avril 2012



# ANNEXE 7



MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SPORTS  
SECRETARIAT D'ETAT AUX SPORTS

**Projet de charte de gestion inter-programmes  
concernant les effectifs affectés au programme « sport »**

**PREAMBULE**

L'évolution des structures ministérielles, des services déconcentrés, le resserrement du réseau des établissements depuis près de deux ans nécessitent de clarifier dans le domaine de la gestion des emplois et des ressources humaines du secteur sport, le mode de relation entre nos deux directions.

4000 agents environ contribuent directement ou indirectement à la réalisation des missions du programme « sport ».

Parmi ces agents, les personnels techniques et pédagogiques (professeurs de sport, conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, personnels en position de détachement au ministère, au nombre de 2800 (hors agents rémunérés sur fonds propres des établissements) sont chargés directement de la mise en œuvre des quatre actions qui structurent le programme sport (le développement du sport pour le plus grand nombre, le sport de haut niveau, la protection des sportifs et la formation aux métiers du sport) soit auprès des fédérations sportives, au sein des services déconcentrés, à l'administration centrale ou auprès des établissements du réseau « sport ». La gestion de ces personnels a donc un impact direct sur la mise en œuvre des orientations ministérielles et, en particulier, sur la conduite des politiques sportives.

Depuis de nombreuses années, la direction des sports est, non seulement associée aux décisions individuelles de ces personnels, en particulier, dans le cadre des travaux préparatoires aux réunions des commissions administratives paritaires des professeurs de sport et des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, mais contribue, également, à l'élaboration de certains actes de gestion collectifs, tels que le schéma d'emplois annuel du secteur sport, la ventilation de ces mêmes emplois entre les différents opérateurs chargés de la mise en œuvre du programme sport (fédérations sportives, services déconcentrés et établissements) et participe à l'élaboration des orientations relatives à la formation initiale et continue des agents ainsi qu'aux opérations préalables à l'ouverture des concours et à l'organisation des mouvements de personnels. Par ailleurs, elle a en charge les attributions, de fait, d'un chef de service en assurant la gestion de proximité des agents de la direction des sports et des cadres techniques sportifs (CTS) affectés sur contrats à l'Administration centrale (environ 400).

La présente charte de gestion a pour but, de formaliser (et/ou d'actualiser) les modalités de consultation de la direction des sports en amont des décisions administratives prises par la Direction des ressources humaines, de créer un mode d'échange régulier entre les deux directions et de coordonner leurs interventions sur la gestion des personnels du secteur sport préservant, ainsi, la souplesse d'utilisation des emplois, du management des agents, la mobilité professionnelle de ces mêmes agents entre les quatre secteurs d'activité précités et la réactivité indispensable face aux besoins en ressources humaines, notamment, des fédérations sportives confrontées aux exigences du sport de haut niveau et aux échéances Internationales.

Elle trouve sa justification structurelle dans la nécessaire coordination inter-programmes qu'impose le positionnement des moyens en personnels du secteur « sport » qui seront inscrits en 2011 au titre 2 du programme 124 « conduite et soutien des politiques sanitaires sociales du sport de la jeunesse et de la vie associative » hors de la mission « sport, jeunesse et vie associative ».

## **Article 1 - Le périmètre de la charte**

La présente charte concerne les décisions en matière de gestion et de répartition interne de la totalité des ETP affectés au programme sport soit près de 4000 ETP si l'on se réfère à l'action miroir de la loi de finances 2010<sup>1</sup>, modifiée, le cas échéant, par les décisions relatives à l'usage du dispositif de fongibilité asymétrique des ETP. En ce qui concerne les agents, ce document vise, essentiellement, à formaliser les modalités de recrutement et de gestion des personnels techniques et pédagogiques du secteur sport, les personnels de direction des établissements publics de formation (CREPS, institut, et écoles nationales) les personnels ATOS affectés dans les services déconcentrés ou dans les établissements d'entraînement et de formation (CREPS et écoles nationales) ainsi que les personnels de la direction des sports.

## **Article 2 - La place de la direction des sports dans la chaîne de recrutement et de gestion des personnels**

La nature de l'intervention des différents opérateurs de la chaîne GRH, dont la direction des sports est partie prenante, est précisée dans les tableaux synoptiques annexés à la présente charte par type de population et retraçant, d'une part, les actes collectifs et d'autre part, les actes individuels.

### **Article 2.1 - Actes collectifs**

**Article 2.1.1- personnels techniques et pédagogiques du secteur sport, (annexe 1a)**

**Article 2.1.2- personnels de direction des établissements publics, (annexe 1b)**

**Article 2.1.3- personnels ATOS des établissements publics (annexe 1c)**

**Article 2.1.4- agents comptables des établissements publics (annexe 1d)**

### **Article 2.2 - Actes individuels**

**Article 2.1.1- personnels techniques et pédagogiques du secteur sport (annexe 2a)**

**Article 2.1.2- personnels de direction des établissements publics (annexe 2b)**

**Article 2.2.3 - agents comptables des établissements publics (annexe 2c)**

**Article 2.2.4- personnels de l'administration centrale (annexe 2d)**

## **Article 3 - La représentation de la direction des sports au sein des instances consultatives**

La direction des sports est représentée en qualité de membre titulaire et suppléant des commissions techniques paritaires CTPM, CTPC, CTP spécifique aux établissements publics de formation des APS (CREPS), commissions administratives paritaires des professeurs de sport et des conseillers techniques pédagogiques supérieurs ainsi que des commissions consultatives administratives saisies pour avis sur la nomination des chefs d'établissement et de leurs adjoints.

## **Article 4 - Les relations inter-programmes**

Chaque année, une réunion entre les responsables des deux programmes est organisée au cours du dernier trimestre pour, notamment, faire le bilan de la gestion en cours, fixer les orientations pour l'année N+1 s'agissant de la stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, du

<sup>1</sup> PAP 2010 notamment pages 132 et 143

schéma de répartition des ETP et d'évolution des effectifs en fonction de la masse salariale disponible et des modes de recrutement envisagés (concours, détachements, contrats...) ainsi que du programme de formation initiale et continue des personnels concernés.

#### Article 5 – La gestion et l'accès au système d'information sur les personnels

Des personnels de la direction des sports, clairement identifiés, disposent d'un accès personnalisé aux informations du fichier des personnels « jeunesse et sport » de la DRH, dénommé « **SYRHANO** », en rapport avec les responsabilités qui leur sont confiées dans la chaîne GRH. En outre la direction des sports sera consultée sur l'évolution éventuelle des fonctionnalités de ce système d'information.

Par ailleurs, la direction des ressources humaines assure pour le compte de la direction des sports la mise à jour des données individuelles du fichier des personnels « santé », dénommé « **SYNERGIE** », au profit des agents des corps de la santé affectés à la direction des sports. Elle lui notifie les actes individuels concernant ses agents.

#### Article 6 – Les modalités d'application de la Charte

La directrice des ressources humaines et le directeur des sports sont chargés chacun en ce qui les concerne de l'application du présent document.

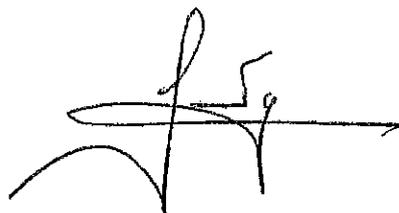
A Paris, le

15 DEC. 2010

Michèle KIRRY  
Directrice des ressources humaines



Bertrand JARRIGE  
Directeur des sports





*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SPORTS  
SECRETARIAT D'ETAT AUX SPORTS

**Projet de charte de gestion inter-programmes  
concernant les effectifs affectés au programme « sport »**

**ANNEXES**

**- Annexe 1a - Décisions collectives  
Personnels techniques et pédagogiques du secteur sport**

RUBRIQUES	PROCEDURE	SERVICES OPERATEURS			
		DRH X en liaison avec DS	DS	DRJSCS	Fédérations
PLAN ANNUEL DE RECRUTEMENT / REPARTITION DES ETP PAR SECTEUR D'ACTIVITE	• Etape 1 Recensement des ETP occupés et vacants par secteur d'action (CAS - CTS - Formateurs)	Elaboration et publication de l'instruction			
	• Etape 2 Ventilation par secteur d'activité des suppressions	Elaboration	X		
	• Etape 3 Ventilation des ETP vacants par secteur d'activité	Elaboration	X		
	• Etape 4 Ventilation des vacances d'emplois entre les concours et les différentes autres voies de recrutement (contrat - détachement - militaires - handicapés) des PS et des CTPS	Elaboration	X	X	
OUVERTURE DES CONCOURS (PS et CTPS)	Evaluation du nombre de postes - Répartition par option et par discipline	Propositions Synthèse des propositions/projet Décisions	X		X
FORMATION INITIALE DES PS et CTPS (concours)	Organisation de l'année de formation	Propositions Décisions	X		
FORMATION CONTINUE - PNF	Orientation relatives aux formations "métiers" liés à l'activité du programme sport.	Propositions Décisions	X	X	X
PUBLICATION DES VACANCES D'EMPLOIS (mouvement et hors mouvement)	Instruction	Proposition Synthèse des propositions/projet élaboration et publication de l'instruction	X X	X	X

- Annexe 1b - Décisions collectives  
Personnels de direction des établissements publics sous tutelle "sport"

RUBRIQUES	PROCEDURE		SERVICES OPERATEURS			
	DRH	DS	Chef d'établissement			
PLAN ANNUEL DE RECRUTEMENT	• Etape 1	Recensement des postes occupés et vacants	Elaboration	X		
	• Etape 2	Elaboration des fiches de postes et définition des profils et des compétences recherchées pour Directeur	Elaboration	X		
		Elaboration des fiches de postes et définition des profils et des compétences recherchées pour Directeur-adjoints	Elaboration			X
	• Etape 3	Publication des fiches de postes en fonction des mouvements répertoriés pour Directeur	Propositions Publication	X		
		Publication des fiches de postes en fonction des mouvements répertoriés pour Directeur-adjoint	Propositions Validation Publication		X	X
		Recensement des formations spécifiques liées aux métiers et missions de Directeur et Directeur-adjoint d'établissement	Propositions Décision	X		
FORMATION D'ADAPTATION A L'EMPLOI			X			

- Annexe 1c - Décisions collectives  
Personnels IATOS des établissements publics sous tutelle "sport"

RUBRIQUES	PROCEDURE		SERVICES OPERATEURS			Commentaires
			DRH	DS	Chief d'établissement	
PLAN ANNUEL DE RECRUTEMENT	• Etape 1	Recensement des postes susceptibles d'être vacants par établissement et par catégorie de personnels		X		En liaison avec le chef d'établissement + suivi des mouvements des personnels
	• Etape 2	ventilation par établissement et par catégorie de personnels : ITRF, ASU, adjoints et agents administratifs, personnels techniciens, ouvrier et de service		X		
	• Etape 3	Elaboration des fiches de postes et définition des profils et des compétences recherchés			X	
	• Etape 4	Publication des fiches de postes	X			En liaison avec le MEN et le rectorat
OUVERTURE DES CONCOURS (ITRF et ATOS) du MEN pour les ATOS et en Centrale et en EPN		Détermination du nombre de postes et répartition par établissement		X	X	
			X			

- Annexe 1d - Décisions collectives  
Agents comptables des établissements publics

RUBRIQUES	PROCEDURE		SERVICES OPERATEURS			
	DRH	DS	DS	DS	DS	DS
PLAN ANNUEL DE RECRUTEMENT	• Etape 1 Recensement des postes occupés et vacants	Elaboration		X		
	• Etape 2 Elaboration des fiches de postes et définition des profils et des compétences recherchées	Elaboration Validation		X	X	
	• Etape 3 Publication des fiches de postes dans le réseau MEN et ou le réseau TRESOR	Propositions Décision Avis	X	X		
FORMATION D'ADAPTATION A L'EMPLOI	Recensement des formations spécifiques liées au métier	Propositions Décision	X	X	X	

# ANNEXE 8



# ANNEXE 9

### **Savoir-être (\*\*\*) pour mettre en exergue la compétence clé)**

- Travailler en équipe et avoir le sens de la collégialité \*\*\*
- Avoir le sens de l'écoute et du dialogue
- Avoir une force de conviction
- Savoir déléguer

### **Conditions particulières d'exercice**

#### **Modalités et conditions de travail**

- Postes à responsabilité (cf. autres emplois de la famille)
- Pratique de l'anglais courant (+ autres langues étrangères) pour certains postes

#### **Relations fonctionnelles et interlocuteurs particuliers**

- Directeur, membres de cabinet, emplois fonctionnels des autres directions, secrétariat général du gouvernement, équipes dirigeantes des partenaires extérieurs

#### **Conditions d'accès à l'emploi-type**

- Nomination en fonction des décrets statutaires

#### **Facteurs d'évolution**

- Réorganisation de services limitant le nombre de postes
- Allongement des carrières lié à la réforme des retraites

## Cadre d'équipe dirigeante

CODES		
Code fiche	Correspondance RIME	Correspondance UCANSS
CPM-10-A	FPEEPP09	1703

Emploi-type existant en

**Administration centrale - Services territoriaux - Etablissements publics - Autres**

### DEFINITION

- Participe directement aux prises de décision relatives aux orientations et à la définition des politiques publiques ; pilote et coordonne leur mise en œuvre ; manage une équipe de cadres.

### ACTIVITES ESSENTIELLES

- Participation au comité de direction
- Participation à la définition des orientations de l'action
- Déclinaison opérationnelle des objectifs des programmes
- Mobilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs prévus, dans les délais fixés ; pilotage budgétaire
- Représentation de son administration et/ou de sa structure, en ayant le pouvoir de l'engager
- Communication des résultats aux autorités compétentes et, le cas échéant, mise en alerte sur les difficultés rencontrées en proposant des mesures correctrices appropriées
- Expertise dans un domaine de spécialité juridique, budgétaire ou technique
- Evaluation des actions entreprises

### COMPETENCES

#### **1- Connaissances**

- Droit administratif général
- Fonctionnement des institutions publiques et privées au plan national et au plan européen
- Contexte socio-économique, territorial, européen et international (selon le champ d'intervention)
- Connaissances techniques dans le domaine concerné
- Management et gestion publique

#### **2- Savoir-faire selon le niveau d'expertise requis (1, 2, 3 ou 4)**

- Animer une équipe (4), notamment :
  - gérer les compétences
  - évaluer les collaborateurs dans leur activité professionnelle
- Assurer la cohésion de l'équipe (4)
- Etre capable de prendre des décisions dans un système complexe (3)
- Adopter une posture de réflexion stratégique et prospective (3)
- S'exprimer en anglais (2)
- Maîtriser les techniques de la négociation professionnelle (3)

#### **3- Savoir-être (\*\*\*) pour mettre en exergue la compétence clé)**

- Travailler en équipe et avoir le sens de la collégialité \*\*\*
- Avoir le sens de l'écoute et du dialogue
- Avoir une force de conviction
- Savoir déléguer

### CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE

#### **1- Modalités et conditions de travail**

- Postes à responsabilité (cf. autres emplois de la famille)
- Pratique de l'anglais courant (+ autres langues étrangères) pour certains postes

**2- Relations fonctionnelles et interlocuteurs particuliers**

- Directeur, membres de cabinet, emplois fonctionnels des autres directions, secrétariat général du gouvernement, équipes dirigeantes des partenaires extérieurs

**3- Conditions d'accès à l'emploi-type**

- Nomination en fonction des décrets statutaires

**4- Facteurs d'évolution**

- Réorganisation de services limitant le nombre de postes
- Allongement des carrières lié à la réforme des retraites

*Télécharger la fiche au format pdf*