

Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse

Projet de réorganisation de la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)

Restitution de l'enquête agents

10 DECEMBRE 2018



BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

EY
Building a better
working world

Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

2. Réponses détaillées aux questions

- a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO
- b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours
- c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO
- d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents

3. Synthèse des résultats du questionnaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

Cette enquête agents intervient en complément d'entretiens individuels des encadrants de la DGESCO et vise à recueillir la perception des agents sur leur quotidien et à mesurer leur volonté de changement



Objectifs

- Fournir un éclairage quantitatif sur les grands constats du diagnostic en recueillant la perception des agents sur l'organisation, les processus et les modes de fonctionnement
- Mesurer la volonté et la capacité au changement des équipes



Méthode

- Diffusion du questionnaire par voie électronique aux agents de la DGESCO le 26 Novembre 2018
- Clôture du renseignement le 4 Décembre à 18h
- Renseignement du questionnaire en ligne de façon anonyme

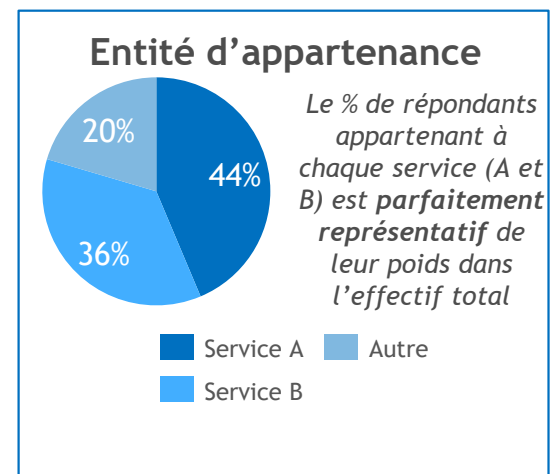
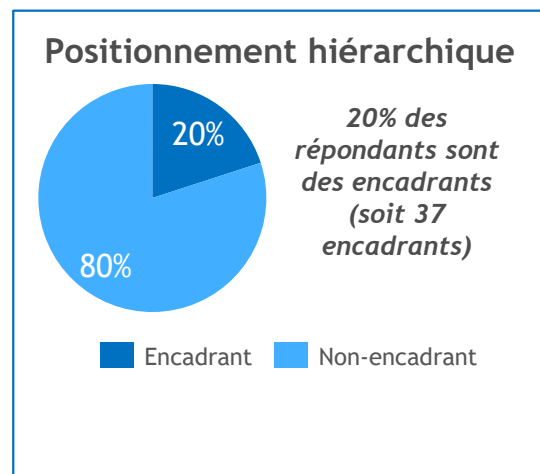
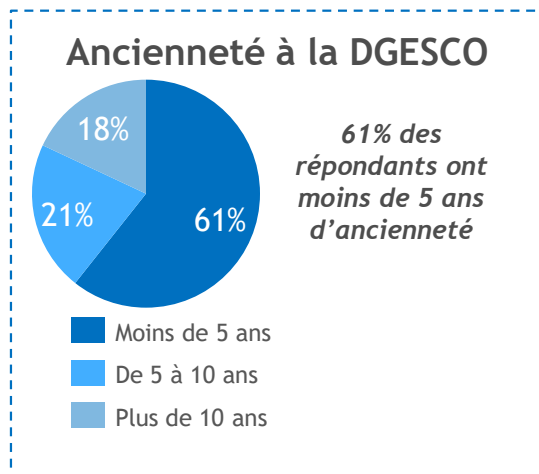
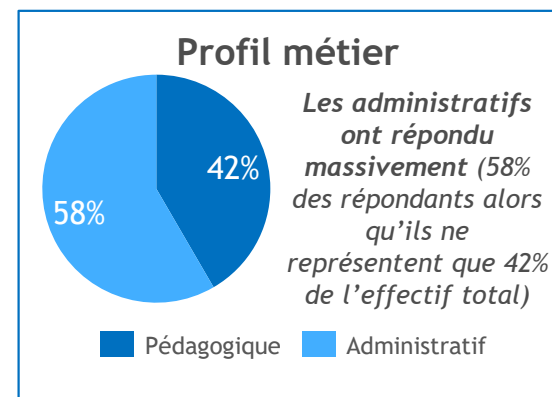
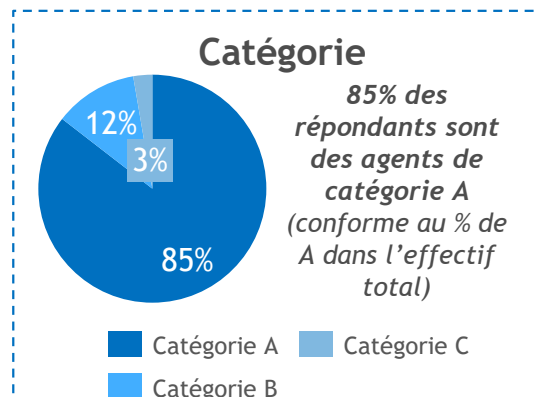
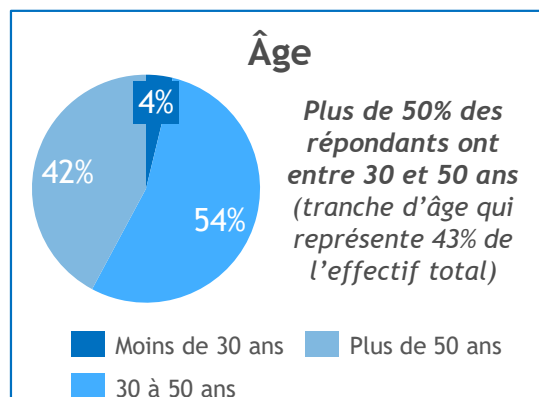


Réponses

- 62% de taux de réponse (= 194 réponses) aux questions « cœur » de l'enquête (questions fermées)
- Près de 50 expressions libres recueillies (soit près de 15% des répondants qui se sont exprimés dans le champ libre prévu à cet effet)
- Aucun traitement individuel réalisé

2. Modalités de réalisation de l'enquête

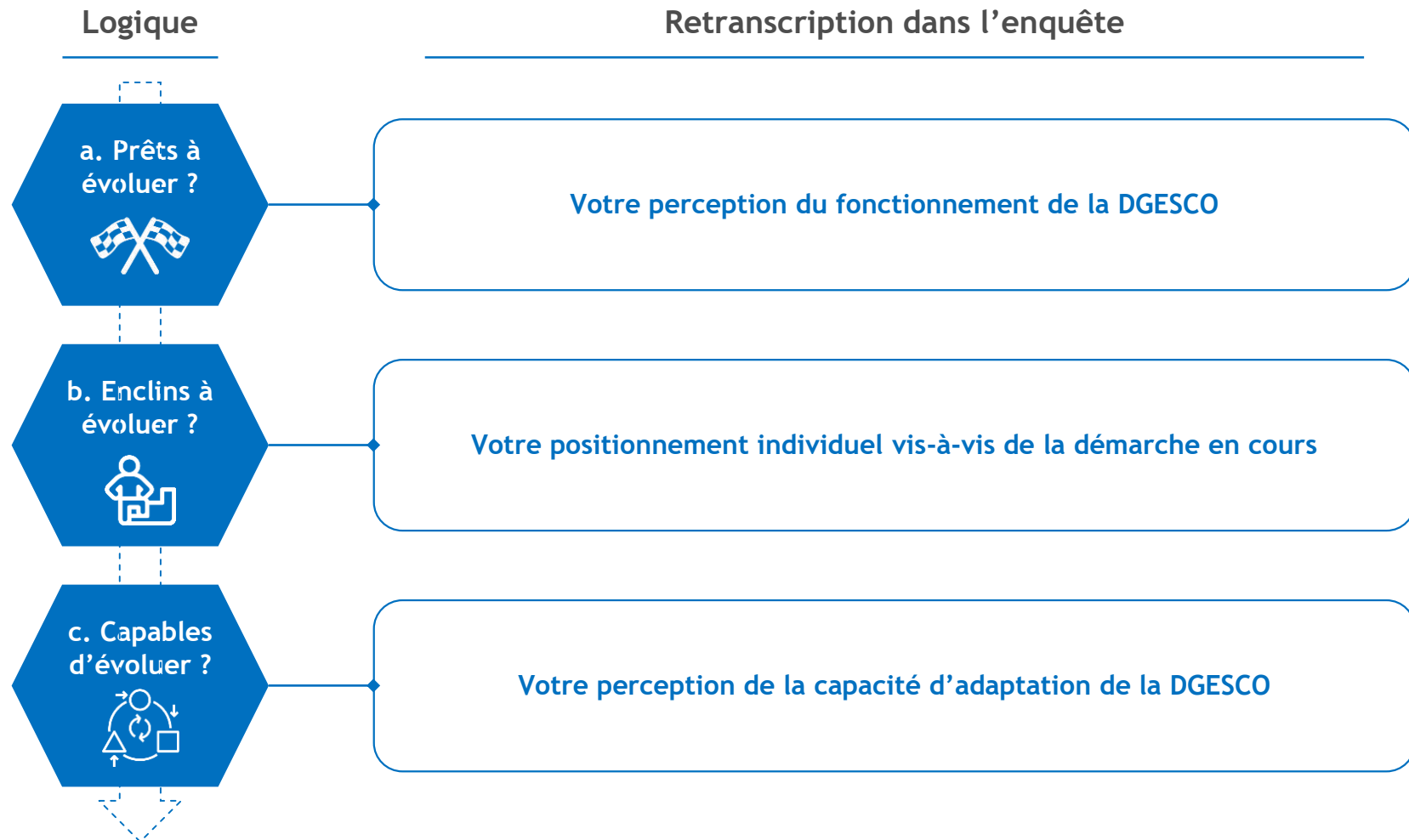
Le panel des répondants à l'enquête se caractérise comme suit :



L'analyse segmentée des réponses (par tris croisés sur les différents critères présentés ci-dessus) révèle que les deux critères générant des écarts significatifs à la moyenne des réponses sont la catégorie d'agents (A, B, C) et le niveau d'ancienneté au sein de la DGESCO

2. Modalités de réalisation de l'enquête

Le cœur du questionnaire a été structuré selon une approche permettant de mesurer l'adhésion et la capacité de changement des équipes



Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

2. Réponses détaillées aux questions

- a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO
- b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours
- c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO
- d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents

3. Synthèse des résultats du questionnaire

Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

2. Réponses détaillées aux questions

a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO

b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours

c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO

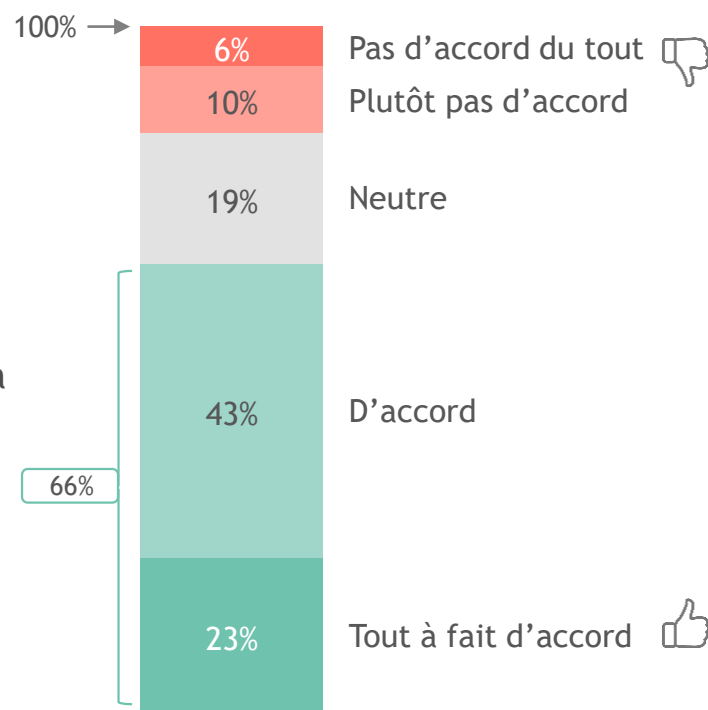
d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents

3. Synthèse des résultats du questionnaire

2.a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO

Les agents affichent une fierté certaine d'évoluer au sein de la DGESCO

Q8. Je ressens, à titre personnel, de la fierté à travailler au sein de la DGESCO

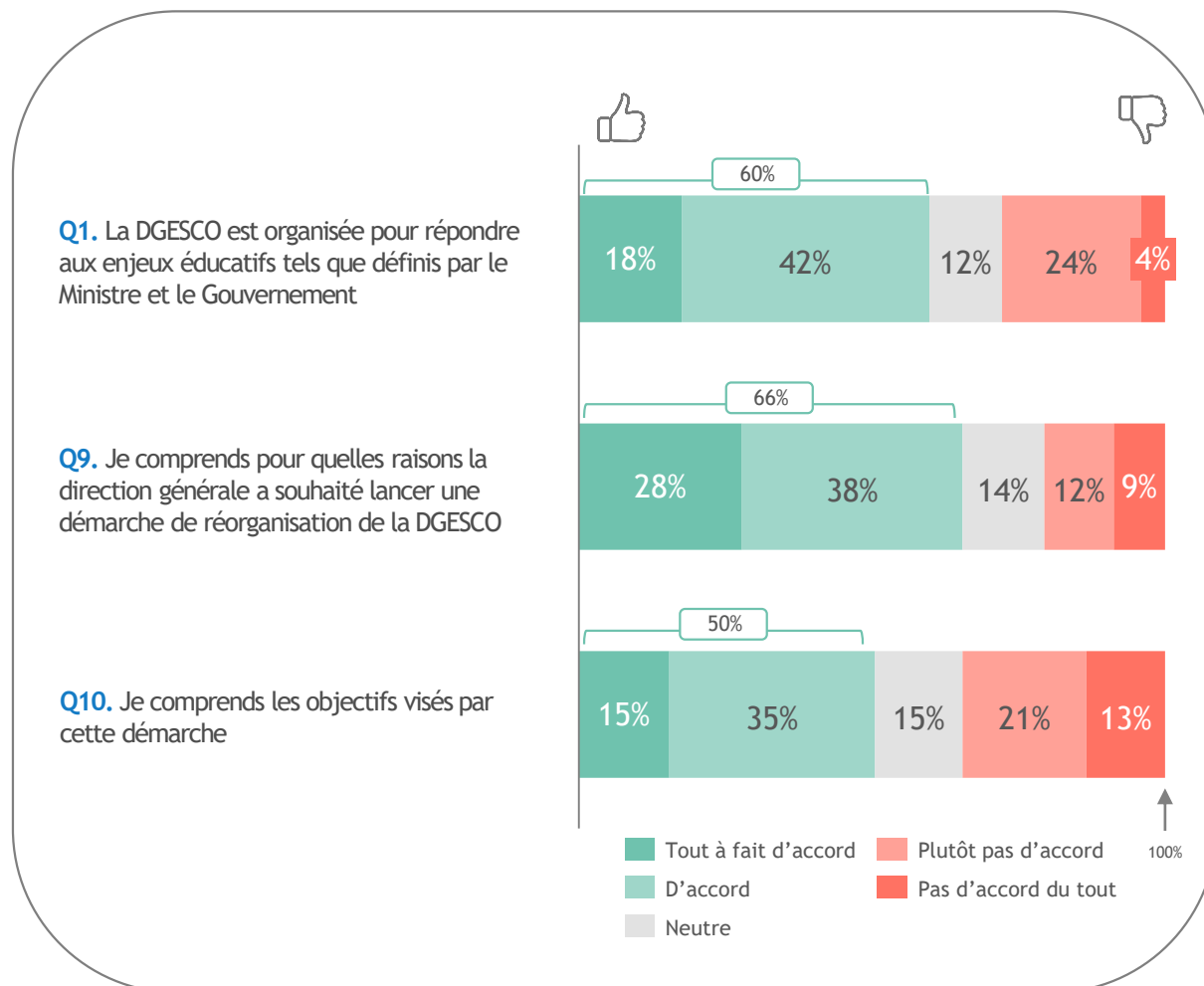


66% des répondants soulignent leur fierté d'appartenir à la DGESCO

- Néanmoins, ce constat **décroît fonction de l'ancienneté de l'agent** à son poste, avec seulement **47% d'agents en poste depuis plus de 10 ans**, déclarant éprouver de la fierté de travailler au sein de la DGESCO

2.a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO

Les agents partagent un besoin de réorganisation et d'évolution des modes de fonctionnement de la DGESCO, mais expriment une compréhension mitigée des objectifs visés par la démarche



28% des répondants considèrent que la DGESCO n'est **pas** organisée pour répondre aux enjeux éducatifs

- Ce constat chute à 8% pour les agents de catégorie B

66% des répondants perçoivent la nécessité d'une réorganisation de la DGESCO, tandis que seulement 50% comprennent les objectifs visés par la démarche

- La nécessité d'une réorganisation est perçue de manière plus modérée par les agents issus de la catégorie B (avec seulement 45% de réponses favorables)
- La compréhension des objectifs visés par la démarche décroît en fonction de la catégorie de l'agent, avec 40% pour la catégorie B (vs 54% pour la catégorie A)

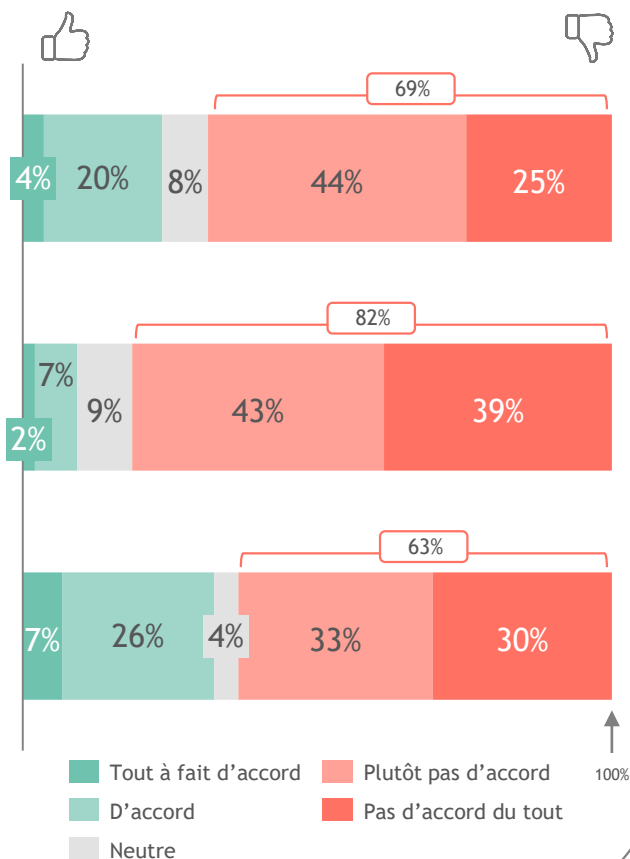
2.a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO

Les agents soulignent une transversalité insuffisante à la DGESCO, se traduisant par une coopération inter-équipe faible, un recours au mode projet peu répandu et un fonctionnement dans l'urgence

Q2. Actuellement, la coopération inter-équipes (services, sous-direction, bureaux), qu'elle soit informelle ou formelle, est réelle et efficace

Q3. Actuellement, le travail en mode projet est un modèle répandu au sein de la DGESCO et organisé de manière efficace et formalisée (membres, moyens, temps alloué, mode opératoire)

Q4. Je dispose d'une marge de manœuvre acceptable dans la gestion de mon temps : je peux consacrer un temps suffisant à l'instruction au long cours de mes dossiers (vs. traitement d'urgences)



69% des répondants considèrent que la coopération inter équipes est insuffisante, tandis que 82% d'entre eux considèrent que le mode projet est trop peu répandu

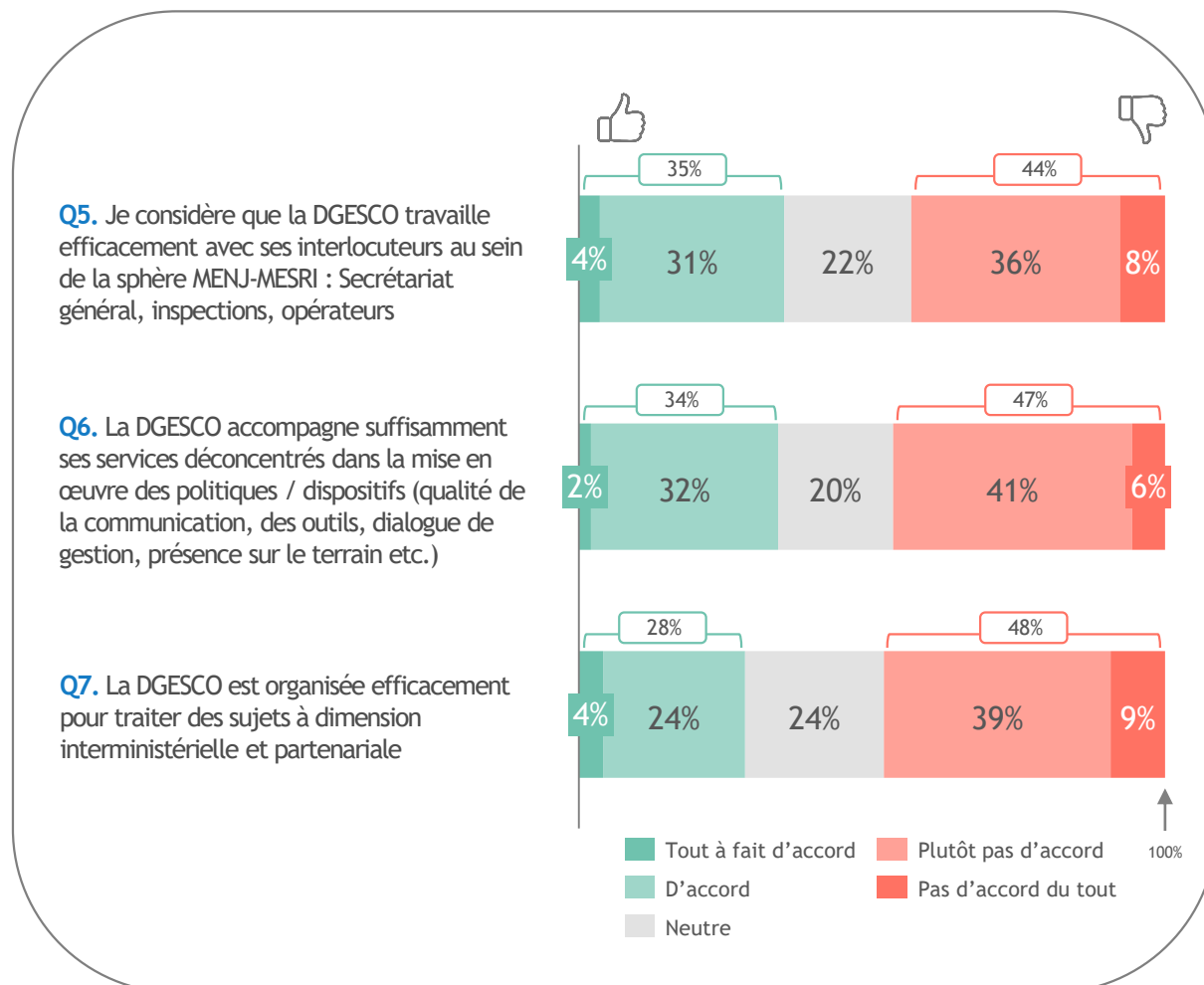
- Ces deux constats sont, de façon aisément compréhensible, **d'avantage partagés** par les catégories A et B

63% des répondants considèrent qu'ils ne disposent pas d'une marge de manœuvre acceptable en termes de gestion du temps

- Un pourcentage qui culmine à 78% dans le cas **des agents en position d'encadrement**

2.a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO

Les agents de la DGESCO soulignent l'existence d'une marge d'amélioration dans les relations entretenues avec les partenaires et les services déconcentrés



Une tendance globale se dégage de l'analyse des réponses aux 3 questions ci-contre :

- Les relations entretenues par la DGESCO avec l'ensemble de ces partenaires et les académies sont (très) perfectibles, avec près de 50% des répondants s'exprimant en ce sens
- Les agents de la catégorie A sont particulièrement sensibles au sujet, avec 52% en moyenne sur l'ensemble des questions, tandis que les agents de catégorie B ne sont que 22% en moyenne à partager ce constat (certainement en lien avec les fonctions qu'ils occupent)

Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

2. Réponses détaillées aux questions

- a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO
- b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours**
- c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO
- d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents

3. Synthèse des résultats du questionnaire



2.b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours

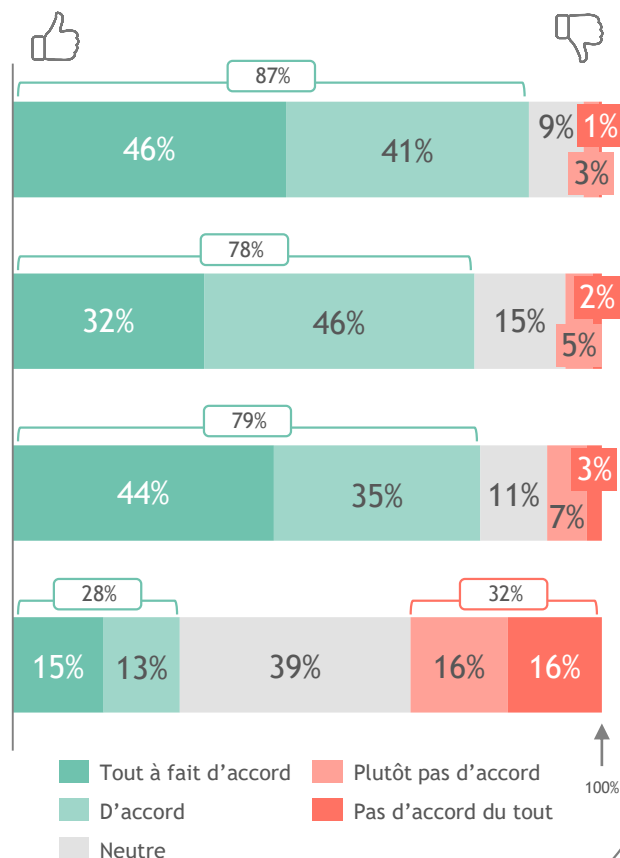
Les agents affichent une volonté de faire évoluer les modes de fonctionnement actuels, notamment vers davantage de mode projet et regrettent que leurs compétences ne soient pas mieux exploitées

Q11. Je juge nécessaire de faire évoluer l'organisation et les modes de fonctionnement de la DGESCO pour gagner en efficacité au quotidien

Q12. Je souhaiterais participer à davantage de travaux conduits en mode projet

Q13. J'ai le sentiment que mes compétences / savoir-faire pourraient être mieux exploités

Q14. J'aimerais profiter de cette réorganisation pour opérer une mobilité interne



La **nécessité d'évolution des modes de fonctionnement** de la DGESCO, le **souhait de déployer davantage le mode projet** et l'envie d'une plus grande prise en compte de leurs compétences sont partagés de manière unanime par **l'ensemble des agents répondants, tous segments confondus**

La question relative à la **mobilité interne** se caractérise par **près de 40% de répondants ayant opté pour l'item « neutre »**.

Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

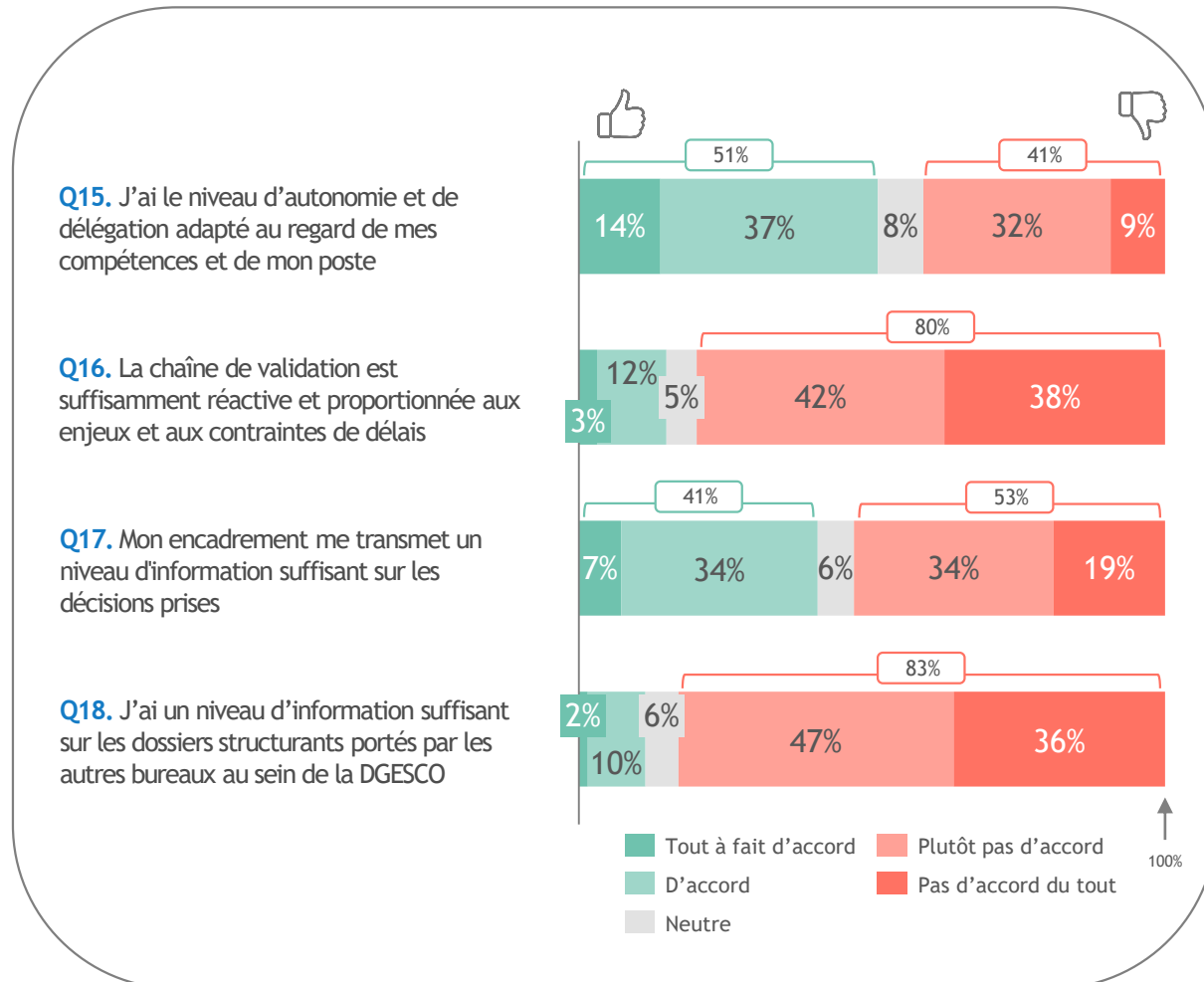
2. Réponses détaillées aux questions

- a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO
- b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours
- c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO**
- d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents

3. Synthèse des résultats du questionnaire

2.c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO

Les agents désignent la lourdeur de la chaîne de validation et la circulation insuffisante de l'information comme principaux freins à l'évolution de la DGESCO



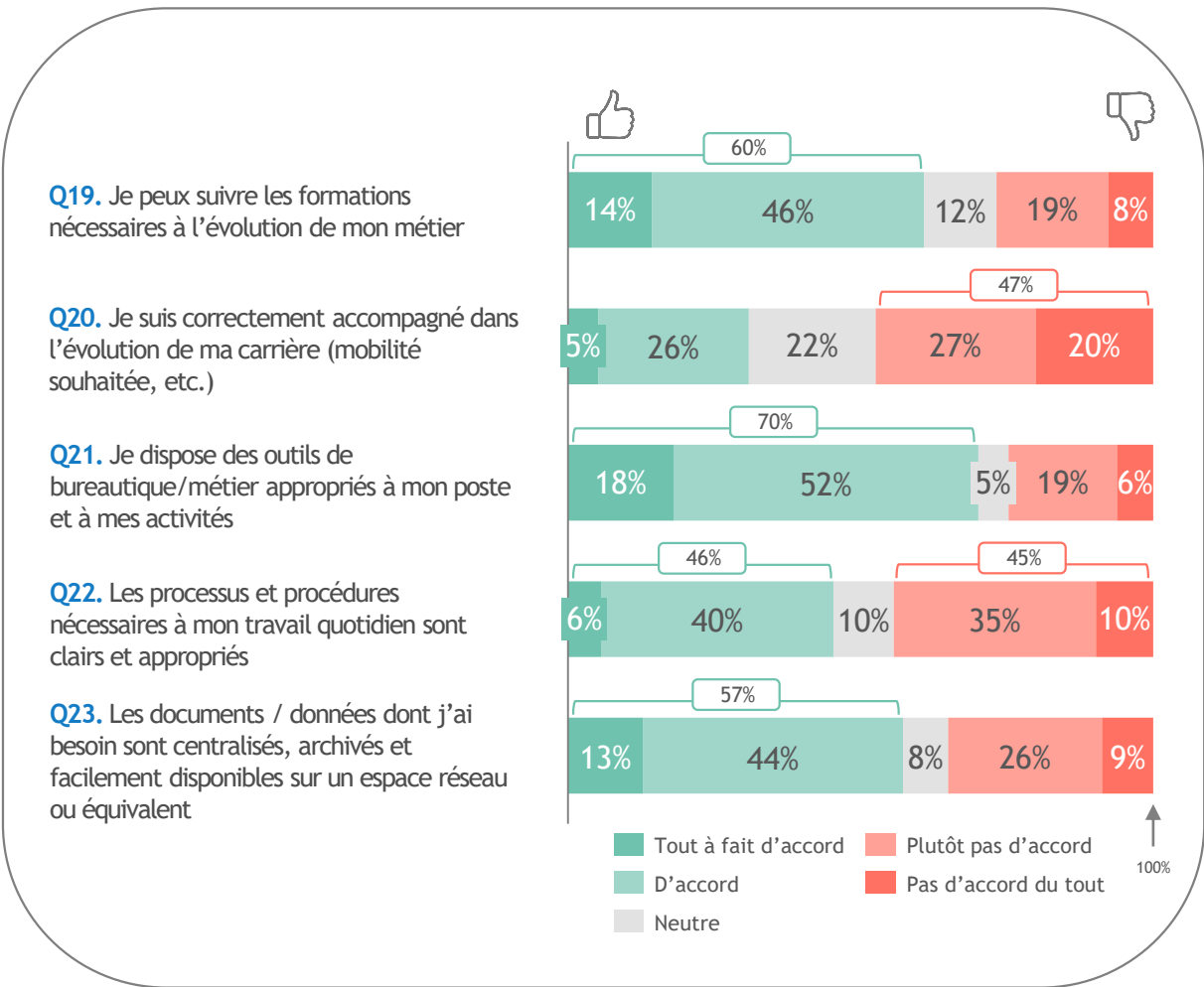
Le **manque d'autonomie** indiqué par 41% des répondants est davantage souligné par les agents « **non-encadrants** » (avec 45%) que les **encadrants** (avec 32%)

La lourdeur de la **chaîne de validation** répercutée par 80% des répondants est partagée de manière **unanime** par l'ensemble des agents, quels que soient la catégorie, le profil, l'âge ...

Le **manque d'information** sur les **dossiers structurant des autres bureaux**, souligné par 83% des répondants, est néanmoins relativement atténué dès lors que les répondants sont des agents présents au sein de la DGESCO depuis « **+ de 10 ans** » (avec 72%)

2.c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO

Les outils et pratiques de travail actuellement instaurés à la DGESCO sont perçus de façon mitigée ; à l'inverse, le manque d'accompagnement dans l'évolution de carrière est fortement souligné



La capacité à bénéficier de **formations** nécessaires à l'évolution de son métier, indiquée par **60%** des répondants, est partagée d'une **manière plus restreinte** par les agents présents au sein de la DGESCO depuis « + de 10 ans » (avec 42%)

Tandis que la **pertinence des outils** mis à disposition des agents est soulignée par **70%** des répondants, les réponses demeurent **plus mitigées** concernant l'appropriation des **processus et procédures de travail**, ainsi que vis-à-vis des pratiques d'archivage des **données et documents**

Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

2. Réponses détaillées aux questions

- a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO
- b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours
- c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO
- d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents**

3. Synthèse des résultats du questionnaire



2.d. Points d'alertes et propositions exprimés par les agents

Différents points d'alerte et freins potentiels à l'évolution de la DGESCO ont été signalés

Principales alertes évoquées

Réorganisa- tion

- ▶ Une réorganisation qui risque d'ajouter des contraintes supplémentaires sans pour autant répondre aux sources des dysfonctionnements
- ▶ Une évolution organisationnelle qui devra être accompagnée par un alignement des moyens à la lumière des nouveaux objectifs fixés, les moyens actuellement en place (humains, matériels ..) ne permettant pas de produire un travail de qualité suffisante

« Une modification de
l'organigramme ne
suffira pas »

Transversa- lité et mode projet

- ▶ Un renforcement de la transversalité qui nécessite une restructuration de la chaîne hiérarchique
- ▶ Un développement du mode projet qui semble incompatible avec le niveau actuel d'autonomie des agents et nécessite une refonte des représentations et des modes de management de l'encadrement supérieur

« La prise d'autonomie
normalement
inhérentes à
un poste de
catégorie A sont très
insuffisantes »



2.d. Points d'alertes et propositions exprimés par les agents

Les répondants ont également formulé une série de propositions, soulignant la nécessité d'accompagner la réorganisation de la direction dans une évolution globale de ses modes de fonctionnement

Principales propositions formulées

Relations académies et partenaires	<ul style="list-style-type: none">▶ Renforcer l'accompagnement des académies et organiser des stages en établissement afin d'intégrer davantage la réalité du terrain dans la conception des dispositifs / politiques▶ Améliorer l'articulation entre la DGESCO et la DGRH et aligner les objectifs
Modes de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">▶ Faciliter la communication entre agents de différents niveaux hiérarchiques, en favorisant la capacité à proposer▶ Anticiper davantage les commandes afin de moins subir les urgences▶ Adapter la chaîne de validation aux enjeux auxquels fait face la direction▶ Obtenir des arbitrages clairs sur les productions élaborées▶ Obtenir une meilleure répartition de la charge de travail▶ Instaurer des outils collaboratifs ou des temps de rencontre afin de faciliter la transversalité
Gestion RH	<ul style="list-style-type: none">▶ Améliorer l'accompagnement professionnel des agents, notamment ceux nouvellement arrivés à la DGESCO▶ Valoriser davantage le travail des agents assumant des responsabilités supérieures à celles associées à leur statut▶ Aligner le contenu des fiches de poste avec la réalité du travail quotidien réalisé par l'agent▶ Faciliter le passage de la qualité de contractuel à celle de titulaire
Numérique	<ul style="list-style-type: none">▶ Mettre en place un plan ambitieux de numérisation et de dématérialisation de l'ensemble des procédures internes et externes (ex : parapheurs numériques)

« Les délais de validation sont trop longs et contrastent avec l'urgence associée aux tâches demandées »

« Les agents recherchent sans cesse l'équilibre entre les contraintes de rapidité et celles de qualité »

« Il est nécessaire de prendre pleinement le virage numérique, afin de faire entrer l'administration centrale de l'éducation nationale dans le 21ème siècle »

Sommaire

1. Modalités de réalisation de l'enquête

2. Réponses détaillées aux questions

- a. Votre perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO
- b. Votre positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours
- c. Votre perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO
- d. Points d'alerte et propositions exprimés par les agents

3. Synthèse des résultats du questionnaire

3. Synthèse globale de l'enquête : 62% de taux de participation (194 réponses)



Perception du fonctionnement et du positionnement de la DGESCO

- Une fierté certaine d'évoluer au sein de la DGESCO (66% des répondants fiers d'appartenir à la DGESCO)
- Des agents qui soulignent une transversalité insuffisante au sein de la DGESCO, se traduisant par une coopération inter-équipe faible et un recours au mode projet peu répandu, ainsi qu'un fonctionnement dans l'urgence
- Des relations jugées perfectibles avec les services déconcentrés (nécessité de davantage d'accompagnement), et les partenaires (sphère MENJ-MESRI et autres ministères)
- In fine, un besoin de réorganisation et d'évolution des modes de fonctionnement de la DGESCO partagé par les agents (partage du « pourquoi »), mais une compréhension (très) mitigée des objectifs visés par la démarche (vers où va-t-on ?)



Positionnement individuel vis-à-vis de la démarche en cours

- Des agents qui affichent une forte volonté de faire évoluer les modes de fonctionnement actuels de la DGESCO, notamment vers davantage de mode projet, et regrettent que leurs compétences ne soient pas mieux exploitées



Perception de la capacité d'adaptation de la DGESCO

- Une chaîne de validation lourde et une circulation insuffisante de l'information perçues comme les deux principaux freins à l'évolution de la DGESCO
- Des outils et pratiques de travail à la pertinence mitigée
- Un manque d'accompagnement des agents dans leur évolution de carrière fortement souligné

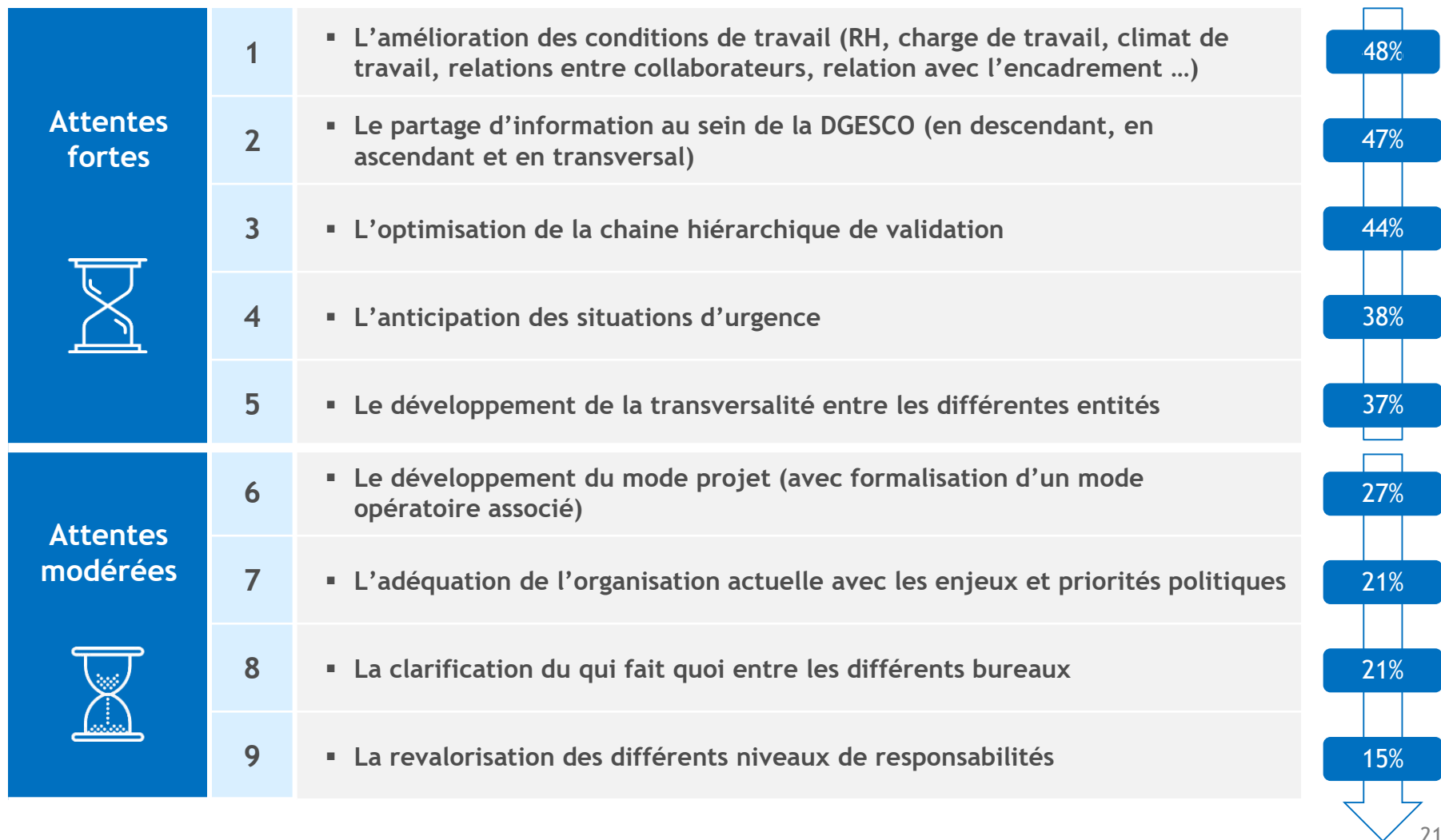


Attentes exprimées par les agents

- L'expression libre des répondants interpelle sur la nécessité de davantage expliciter la démarche, de nombreux commentaires mettant en avant l'enjeu de ne pas réfléchir uniquement sur l'organisation, mais bien de faire évoluer les modes de fonctionnement (notamment le processus de validation hiérarchique) et la posture de l'encadrement.
- En outre, un sujet complémentaire ressort : le besoin d'une réflexion autour d'une DGESCO 3.0 (plus numérique)

3. Synthèse globale de l'enquête

5 attentes fortes se dégagent vis-à-vis de la démarche



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



EY

Building a better
working world