

Paris, le

Le Premier Ministre

La Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques

Réf. :

à

Madame la Déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat

Vous avez été nommée le 5 janvier 2022 déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat.

La délégation que vous dirigez a vocation à mettre en œuvre les orientations fixées par le Président de la République dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, à travers l'élaboration et la déclinaison d'une politique de ressources humaines destinée aux cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat.

La présente lettre de mission définit les priorités de votre action pour la durée de votre mandat. Elle a une portée pluriannuelle.

Votre mission s'articulera autour de six priorités.

1. L'élaboration de la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat

Les lignes directrices de gestion interministérielles prévues par l'ordonnance du 2 juin 2021 ont vocation à structurer la nouvelle politique de ressources humaines de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat pour les cinq prochaines années.

Vous êtes chargée de piloter l'élaboration de ces lignes directrices en lien avec l'ensemble des ministères et en étroite collaboration avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Celles-ci devront couvrir toutes les composantes de la gestion de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat, notamment les mobilités, l'évaluation et les promotions, la gestion et l'accompagnement des viviers, ainsi que le développement des compétences.

Ces lignes directrices, loin de constituer le plus petit dénominateur commun des actuelles politiques ministérielles, devront définir **une nouvelle ambition, que les ministères ont vocation à décliner, en tenant compte le cas échéant de leurs spécificités.**

Vous assurerez le suivi de ces lignes directrices en vous appuyant notamment sur le **comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur** de l'Etat prévu à l'article 7 du décret n°2021-1775 du 24 décembre 2021. Ce comité de pilotage doit être une instance de dialogue dynamique avec les ministères employeurs, et permettre une identification et un partage transparent des problématiques communes à différents ministères.

Vous nous proposerez une composition de ce comité ainsi qu'un schéma de gouvernance permettant de garantir la mise en œuvre, dans l'ensemble des départements ministériels, des principes fixés dans les lignes directrices.

En particulier, **dans une logique de pilotage par les résultats, vous concevrez et mettrez en place un tableau de bord de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat** permettant en particulier de mesurer l'atteinte des objectifs et les éventuels écarts aux cibles fixées, sur la base d'indicateurs d'évaluation et de performance de la gestion de l'encadrement supérieur, qui feront régulièrement l'objet d'**une revue au sein du comité de pilotage stratégique et, périodiquement, en Conseil des ministres.**

Enfin, vous participerez à l'élaboration des textes réglementaires concourant directement à la politique des ressources humaines de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat, notamment le décret relatif à la **définition du périmètre de l'encadrement supérieur** prévu par l'article 1^{er} de l'ordonnance du 2 juin 2021, ainsi que les textes portant réforme des modalités de rémunération ou affectant les parcours de carrières du haut encadrement, et veillerez à leur cohérence avec les principes fixés dans les lignes directrices.

2. La détection et l'accompagnement des talents

Pour favoriser la détection des talents à l'échelle de l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'Etat, vous constituerez des **viviers de cadres** démontrant un potentiel pour l'accès à des postes de niveau supérieur, à différents moments de leurs parcours professionnels, ce qui représente une nouveauté :

- Un premier vivier, géré de façon dynamique et optimisée, identifiera les cadres susceptibles d'occuper les emplois à la décision du Gouvernement, ainsi que des emplois de niveau équivalent notamment dans les établissements publics ou les services déconcentrés. Construit en lien avec les ministères, ce vivier sera directement géré par la DIESE et accessible à l'ensemble des employeurs de l'Etat ;
- Un deuxième vivier agrègera des viviers directement gérés par les ministères et constitués de cadres ayant vocation à occuper des emplois fonctionnels et des emplois de direction dans l'ensemble des administrations et opérateurs. Ce deuxième vivier devra également être accessible à l'ensemble des employeurs de l'Etat.

Vous accompagnerez également la mise en place dans les ministères de **viviers de cadres en début de carrière** à qui des parcours de développement de compétences ainsi qu'un accompagnement dans l'élaboration de leur projet professionnel pourront être proposés par leurs ministères ou par la DIESE.

Vous ferez des propositions d'articulation entre la DIESE et les ministères s'agissant des **viviers plus spécifiques**, notamment sur le périmètre de l'administration territoriale de l'Etat, ou pour des compétences transverses (numérique, ressources humaines, etc).

Pour l'ensemble de ces viviers, vous élaborerez **un cadre commun d'entrée et de sortie des cadres et un processus d'évaluation préalable** animé directement ou coordonné par la DIESE, selon les cas. **Vous veillerez particulièrement à favoriser la parité femmes-hommes et la promotion de la diversité.**

Vous étendrez la détection des talents à d'autres employeurs que l'Etat, notamment les deux autres versants de la fonction publique, ainsi que le secteur privé, et vous étudierez l'opportunité de créer un canal de candidatures spontanées pour des personnes extérieures à la fonction publique de l'Etat. Vous ferez, le cas échéant, des propositions pour améliorer la gestion des parcours de ces cadres supérieurs issus d'autres environnements que la fonction publique de l'Etat.

Vous vous appuyerez sur l'INSP pour concevoir et mettre en œuvre des parcours de développement des compétences adaptés à chacun de ces viviers, articulés le cas échéant avec les programmes des ministères, notamment les cycles longs de formation existants.

Vous nous proposerez des programmes spécifiques ou thématiques permettant aux cadres de se préparer à exercer certaines fonctions : vous examinerez ainsi l'opportunité de créer des programmes dédiés par exemple pour des postes de direction de projet ou des emplois dans les services déconcentrés.

Vous poursuivrez également, en lien avec les ministères, l'accompagnement individuel à la prise de poste pour les cadres supérieurs et dirigeants nouvellement nommés.

Le cas échéant, vous ferez des propositions d'évolution de l'actuel système d'information des cadres dirigeants nécessaire au suivi des viviers par la DIESE et les ministères.

3. La diversification des parcours professionnels

La diversification des parcours et l'incitation à la mobilité sont des facteurs clés pour développer les compétences des cadres supérieurs et dirigeants, et pour offrir aux employeurs une capacité de créativité et d'innovation dans la conduite des politiques publiques. Cette diversification doit également permettre aux cadres de disposer, du début à la fin de leur carrière, d'une palette large de métiers, et d'éviter ainsi les difficultés rencontrées à trouver des débouchés en fin de parcours dans les carrières plus « verticales ».

Dans le cadre des lignes directrices de gestion interministérielles, **vous définirez les différents types de mobilité souhaitables pour construire des parcours riches et variés**, ainsi que les voies et moyens pour les valoriser. Vous ferez des propositions destinées à les encourager et les valoriser, et **veillerez à ce que la mobilité ne soit pas interprétée de façon trop restrictive par les départements ministériels. La mobilité devra permettre aux cadres, dans la mesure du possible, de changer d'environnement ministériel et pas simplement d'univers directionnel.**

En lien avec l'INSP, vous mettrez en place des **programmes accélérateurs de mobilité** destinés aux cadres pour les aider à élaborer leur projet de mobilité entendu largement: exploration des différents types de mobilités, ouverture à tous les employeurs de la fonction publique de l'Etat, projets de transition vers le secteur privé, projets de création d'entreprise, etc. Vous mettrez en place un programme d'accompagnement pour les cadres en retour de mobilité et vous ferez, le cas échéant, des propositions pour faciliter les passerelles.

Vous constituerez un réseau large d'employeurs potentiels dans les **trois versants de la fonction publique**, et vous renforcerez la connaissance du réseau de cadres issus de la fonction publique de l'Etat et occupant des fonctions dans d'autres environnements. Vous vous attacherez à cet effet à promouvoir des coopérations avec les représentants des employeurs territoriaux et hospitaliers en matière d'encadrement supérieur de l'Etat pour **favoriser des parcours croisés** entre la haute fonction publique de l'Etat et leurs propres viviers de cadres supérieurs.

En conséquence, vous vous attacherez à ce que l'information sur les postes au sein de l'Etat susceptibles d'intéresser l'ensemble des cadres supérieurs soit aisément accessible et diffusée. Pour faire de chaque cadre supérieur le premier acteur de la construction de son parcours professionnel, vous vous attacherez à **renforcer la transparence des postes** et à anticiper les nominations, notamment par des plans de succession à établir au niveau des ministères sur les postes à fort enjeu, par l'élaboration d'une cartographie complète des postes existants dans les ministères permettant aux cadres de réfléchir à leur parcours à moyen terme, par des témoignages de cadres dirigeants de l'Etat

sur leur carrière, ou par des présentations régulières par les employeurs des métiers, emplois et parcours qu'ils sont susceptibles d'offrir.

Vous vous assurerez de l'harmonisation, de la lisibilité, et de l'attractivité des **fiches de postes**.

Vous veillerez à ce que la DIESE soit représentée dans les **comités d'audition** pour l'accès aux emplois.

Vous recenserez les **postes dont le mandat ne comporte pas de date limite** et vous nous ferez d'éventuelles propositions d'évolution, par exemple par la mise en place de plans de succession à une échéance à déterminer.

Vous coordonnerez, au-delà de la prise de poste, la mise en œuvre d'un **accompagnement personnalisé** des cadres supérieurs et dirigeants, par la DIESE ou par les ministères, en fonction des viviers, pour les aider à construire un parcours de carrière diversifié et à développer leurs compétences. Vous veillerez notamment à l'accompagnement de la mobilité dans les premières années de carrière, dans une logique de validation par l'expérience des compétences acquises lors de la formation initiale.

Vous veillerez également à mettre en place une **animation de réseau interministérielle**, pour renforcer les échanges et la connaissance mutuelle des cadres issus des différents ministères, notamment par le biais de communautés de pratiques autour de thématiques prioritaires, d'échanges entre pairs, ou d'ateliers de co-développement. En lien avec la DITP, vous veillerez à vous appuyer sur ces réseaux pour développer une culture commune en matière de transformation publique.

Vous évalueriez la faisabilité d'un dispositif de **mécénat de compétences** permettant à des cadres supérieurs de mettre leur expérience au service de projets d'intérêt général.

En lien avec la DGAFP, vous mènerez un travail de pédagogie sur les **règles de déontologie** existantes, pour sécuriser à la fois les cadres et les employeurs.

Enfin, en lien avec les ministères, vous ferez des propositions pour diversifier les postes proposés aux **cadres en fin de carrière**, permettant de capitaliser sur leur expérience professionnelle, notamment en matière d'appui à des projets complexes, de contribution à la gestion de crise, de participation en tant que personnalités qualifiées à des commissions éclairant les décisions du Gouvernement, d'accompagnement des parcours ou de transmission des connaissances, d'évaluation des politiques publiques ou de transformation de l'action publique.

4. La valorisation et le développement des compétences et d'une culture commune

Vous élaborerez, en lien avec les ministères, un **référentiel de compétences commun** pour l'encadrement supérieur de l'Etat.

Vous piloterez l'évolution du **système d'information interministériel de suivi des compétences** VINCI, notamment pour faciliter la recherche de candidats disposant d'expertises particulières dans l'ensemble des viviers. Vous pourrez compléter cet outil numérique par la mise en place de référents compétences au sein de la DIESE développant une connaissance transversale des membres des viviers autour d'une compétence donnée.

Vous coordonnerez la conception et la mise en œuvre des **évaluations collégiales des cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat** prévues par l'article 3 de l'ordonnance n°2021-702 du 2 juin 2021, notamment pour leur accès à des fonctions supérieures, ainsi que dans le

cadre de l'article 5 du décret n°2021-1550 du 1^{er} décembre 2021 relatif à l'intégration dans le corps des administrateurs de l'Etat de certaines catégories de fonctionnaires. Vous proposerez, le cas échéant, des modalités d'articulation avec les dispositifs existant dans certains ministères.

Dans le cadre de votre rôle de tutelle de l'INSP, vous :

- contribuerez, en lien avec la DGAFP, à la rénovation des voies d'accès à l'INSP ;
- contribuerez aux réflexions portant sur la procédure de sortie ;
- définirez les orientations en matière de formation initiale et de formation continue, permettant à tous d'acquérir une culture commune et les fondamentaux des politiques publiques, et de se familiariser avec les méthodes de management et de transformation innovantes ;
- appuierez l'INSP dans le recensement des différentes formations au sein des ministères pour explorer les mutualisations et les complémentarités ;
- veillerez à faciliter l'accès à la formation continue pour les cadres et à son caractère opérationnel grâce à un travail sur les formats des modules de formation (formations courtes, en ligne, coachings, stages d'immersion, co-développement, etc.) ;
- évalueriez la pertinence et la faisabilité d'un recours accru aux cadres en troisième partie de carrière pour la formation des plus jeunes.

Vous vous assurez de la déclinaison de ces objectifs dans le contrat d'objectifs et de moyens à élaborer par l'INSP.

5. L'attractivité et la diversité de la haute fonction publique

La valorisation des métiers de cadres supérieurs et dirigeants au sein de l'Etat passe par une incarnation de ces fonctions et de leur diversité par leurs titulaires. Vous inviterez les ministères à valoriser les cadres supérieurs et dirigeants dans leur **communication externe** et à préciser notamment les règles applicables.

Vous déclinerez pour la haute fonction publique le travail initié par la DGAFP et le service d'information du Gouvernement sur la **marque employeur de l'Etat**.

Vous ferez des propositions pour **promouvoir les métiers de cadres supérieurs et dirigeants** au sein de l'Etat auprès des étudiants, et participerez à l'élaboration des modalités de recrutement à l'INSP pour une plus grande diversification des profils. Plus généralement, vous vous attacherez à renforcer l'accès à ces métiers à des cadres issus d'autres environnements de travail.

Vous poursuivrez la démarche initiée par la DGAFP visant à **renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes** dans l'encadrement supérieur de l'Etat. Vous ferez le bilan du programme « Talentueuses » et vous proposerez les éventuelles évolutions pertinentes. Vous assurerez le suivi de l'obligation de primo-nomination de femmes sur les emplois de direction et dirigeants (« flux ») et nous ferez des propositions pour renforcer la part des femmes exerçant ces fonctions (« stock »).

Vous formulerez des propositions destinées à **promouvoir la diversité** dans l'encadrement supérieur de l'Etat et à lutter contre toutes formes de discriminations, en vous appuyant notamment sur l'adjoint (e) que vous recruterez à cet effet.

Vous renouvellerez et enrichirez l'**enquête de satisfaction** conduite auprès de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat initiée en 2021. Enfin, vous nous ferez des propositions pour

améliorer la qualité de vie au travail des cadres supérieurs et dirigeants. Vous pourrez également pérenniser la pratique des « groupes-témoins » pour mesurer l'impact de votre action au plus près du terrain.

6. L'animation du collectif interministériel et des employeurs de l'Etat

Après avoir rencontré les **délégués à l'encadrement supérieur** vous dresserez un bilan des évolutions nécessaires dans chaque ministère au regard du décret du 24 décembre 2021, et des éventuelles marges de progrès que vous identifiez. En lien avec les ministères vous réaliserez un diagnostic puis évaluerez les moyens humains et budgétaires nécessaires au renforcement de l'accompagnement individuel de l'encadrement supérieur dans leurs organisations.

Vous conduirez des **dialogues de gestion annuels** permettant de mesurer les progrès réalisés et de déterminer les priorités et objectifs à atteindre, qui devront être intégrés dans les lettres d'objectifs des délégués à l'encadrement supérieur.

Vous veillerez à développer la **connaissance et la diffusion des meilleures pratiques et innovations en matière de ressources humaines**. Vous pourrez notamment vous inspirer d'expériences réussies dans d'autres pays. Vous nous proposerez une méthode d'animation pour fluidifier les échanges au quotidien entre ministères facilitant les mobilités de cadres supérieurs entre employeurs.

En vous appuyant sur le bilan de la circulaire n°5794-SG du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État, vous piloterez et animerez la mise en place de **plans d'actions** en faveur de l'encadrement supérieur dans les ministères, intégrant notamment des démarches prospectives d'identification des compétences nécessaires aux politiques publiques, des revues de cadres, des plans de succession sur les postes à enjeux, des modalités de mentorat ou d'accompagnement, ainsi qu'un volet spécifique sur l'égalité professionnelle et la diversité.

Comme évoqué plus haut, vous contribuerez à préparer les **points réguliers en Conseil des ministres** sur la mise en œuvre par les ministères de leurs plans d'actions et les résultats obtenus.

Vous poursuivrez la préparation des **nominations des cadres** à la décision du Gouvernement et aurez en charge notamment l'organisation des **comités d'audition** présidés par la Secrétaire générale du Gouvernement. Vous formulerez des propositions pour simplifier la procédure existante et l'étendre à d'autres emplois.

Vous développerez des relations directes avec les cabinets des ministres et les secrétaires généraux des ministères pour une meilleure anticipation des nominations sur des **emplois à la décision du Gouvernement**, ainsi que pour l'intégration éventuelle aux viviers de conseillers en cabinet. En lien avec les secrétaires généraux et les délégués à l'encadrement supérieur, vous pourrez proposer aux ministres nouvellement nommés des audits de leurs collectifs de cadres dirigeants quelques semaines après leur entrée au Gouvernement.

Vous complèterez cette animation par une **approche territoriale**, en lien notamment avec les préfets de région, pour identifier les besoins sur les territoires en cadres de haut niveau, favoriser les mobilités des cadres sur des postes particulièrement opérationnels, et faciliter le fonctionnement des collectifs de cadres. Vous contribuerez à ce titre aux travaux de la DGAFP sur l'accompagnement qui peut être offert aux situations de mobilité géographique (logement, accompagnement du conjoint, etc.). Vous contribuerez à la démarche de la DGAFP visant à faciliter les mobilités au sein d'un même territoire, ainsi qu'à la réflexion sur le renforcement de l'attractivité de certains territoires pour ce qui concerne l'encadrement supérieur.

Pour accompagner les ministères dans leur action, vous pourrez mettre à leur disposition des **marchés interministériels** recouvrant tous les besoins pertinents, notamment en matière de recrutement (sourçage / chasseur de tête), de reconversion, d'évaluation et de bilan de compétences, de coaching individuel et d'évaluation, de coaching d'un collectif d'encadrement, d'animation de communautés de pratiques et de groupes de pairs (notamment co-développement).

Pour l'exercice de vos missions, **vous affinerez en vue du PLF 2023 les évaluations issues du rapport de préfiguration de la DIESE en matière de budget et d'effectifs**, et procéderez aux recrutements nécessaires.

En lien avec la DGAFP, vous veillerez à entretenir un dialogue social de qualité pour la mise en œuvre de ces orientations. Vous organiserez régulièrement, sous la présidence du Premier ministre, des conventions managériales permettant d'informer l'ensemble des cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat de l'avancement de la réforme de la haute fonction publique.

Vous préparerez, pour le début de l'année 2023, un bilan de votre action et proposerez les ajustements nécessaires de l'organisation et du fonctionnement de la DIESE, de la réglementation, ainsi que des lignes directrices de gestion interministérielles, pour l'atteinte de vos objectifs.

Nous vous prions de bien vouloir agréer, Madame la Déléguée interministérielle, l'assurance de nos salutations distinguées.



Jean CASTEX



Amélie DE MONTCHALIN