

**Préfiguration de la Délégation interministérielle à l'encadrement
supérieur de l'État (DIESE)**

-

Rapport de la commission présidée par Jean Bassères

-

1^{er} novembre 2021

Préambule et remerciements

M. Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, remercie vivement l'ensemble des membres de la commission pour leur participation active et leur haut niveau d'implication dans les travaux de préfiguration de la DIESE :

- ♦ M. Godefroy Beauvallet, chef du service du Conseil général de l'économie ;
- ♦ M. Jacques Clément, directeur des ressources humaines du ministère de la Transition écologique et solidaire ;
- ♦ M^{me} Bénédicte Le Deley, ancienne secrétaire générale de l'Association nationale des DRH, directrice générale de Défense mobilité ;
- ♦ M^{me} Marie-Anne Levêque, secrétaire générale du ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ;
- ♦ M^{me} Claire Pedini, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines et de la responsabilité sociale d'entreprise de Saint-Gobain ;
- ♦ M. Denis Robin, secrétaire général de la Mer.

La commission remercie par ailleurs les rapporteurs de la mission (M^{me} Cécile Maysonnave, M^{me} Mathilde Sin Ronia, M. Adrien Sperry) pour la très grande qualité de leurs nombreux apports et leurs travaux de synthèse.

La commission adresse également ses plus vifs remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réflexion collective, notamment l'ensemble des personnes auditionnées, ainsi que la Mission cadres dirigeants (MCD) et la DGAFP pour leur appui aux travaux.

Sommaire

1..... LA CREATION D'UNE DELEGATION INTERMINISTERIELLE AU 1^{ER} JANVIER 2022 EST UN AXE CLE DE LA REFORME DE L'ENCADREMENT SUPERIEUR DE L'ÉTAT	10
1.1. Contexte et objectifs	10
1.1.1. <i>Une structure au service de la réforme</i>	10
1.1.2. <i>Des objectifs ambitieux pour la DIESE</i>	10
1.1.3. <i>Des attentes fortes exprimées par les cadres supérieurs</i>	11
1.2. Une mission de préfiguration confiée à une commission présidée par Jean Bassères	12
1.2.1. <i>Une lettre de mission tournée vers la mise en œuvre opérationnelle</i>	12
1.2.2. <i>Une méthode de travail capitalisant sur les réflexions existantes</i>	13
1.3. Un vaste public cible pour la DIESE	14
2. ... LA DIESE A VOCATION A REpondre AUX LIMITES ACTUELLES ET CONNUES DE LA GESTION DE L'ENCADREMENT SUPERIEUR AU SEIN DE L'ÉTAT	16
2.1. Des parcours de carrière insuffisamment diversifiés et interministériels	16
2.1.1. <i>Constat 1 : les parcours de carrière sont encore trop cloisonnés</i>	16
2.1.2. <i>Constat 2 : les cadres rencontrent des difficultés concrètes à la réalisation de mobilités</i>	17
2.1.3. <i>Constat 3 : le modèle actuel de parcours ne favorise pas les « temps de respiration » et fragilise les fins de carrière</i>	19
2.2. Un accompagnement hétérogène des cadres supérieurs de l'État	20
2.2.1. <i>Constat 1 : les équipes en charge de l'encadrement supérieur des ministères ont des configurations diverses et sont pour la plupart faiblement dimensionnées</i>	20
2.2.2. <i>Constat 2 : l'accompagnement RH des cadres supérieurs s'est beaucoup développé ces dernières années mais reste peu individualisé</i>	21
2.2.3. <i>Constat 3 : la culture de la formation tout au long de la vie est à développer</i>	23
2.3. Une culture de l'évaluation à renforcer et à prendre davantage en compte dans les parcours dans un objectif de transparence	24
2.3.1. <i>Constat 1 : la culture de l'évaluation semble faiblement ancrée dans les pratiques managériales</i>	24
2.3.2. <i>Constat 2 : des outils d'évaluation ont été récemment mis en place par les ministères, essentiellement dans une perspective de développement personnel</i>	25
2.3.3. <i>Constat 3 : l'évaluation fait peu l'objet de regards croisés</i>	25
2.3.4. <i>Constat 4 : l'évaluation n'est pas suffisamment corrélée aux parcours de carrière</i>	26

2.4. Des enjeux contemporains à intégrer dans la gestion des cadres supérieurs, notamment pour renforcer l'attractivité de la haute fonction publique	26
2.4.1. <i>Constat 1 : la féminisation de l'encadrement supérieur de l'État, à tous les niveaux de postes, est encore à renforcer</i>	26
2.4.2. <i>Constat 2 : la représentativité de la haute fonction publique relève d'une exigence sociale</i>	28
2.4.3. <i>Constat 3 : les attentes des cadres supérieurs vis-à-vis de « l'employeur État » ont évolué</i>	28
3. ...LES CONVICTIONS DE LA COMMISSION POUR CONSOLIDER UNE STRATEGIE COMMUNE DE GESTION DE L'ENCADREMENT SUPERIEUR AU SEIN DE L'ÉTAT	31
3.1. Disposer d'une véritable stratégie RH pour l'encadrement supérieur de l'État assise sur des données documentées	31
3.2. Renforcer la culture de l'évaluation, la professionnalisation des nominations et la transparence	32
3.2.1. <i>Une logique de viviers pour renforcer la professionnalisation et l'ouverture interministérielle des nominations</i>	32
3.2.2. <i>Des viviers accessibles après une évaluation du profil et du potentiel managérial des candidats</i>	35
3.2.3. <i>Le lien entre les viviers et les processus de nomination</i>	37
3.2.4. <i>Une culture de l'évaluation renforcée, au service de l'orientation des cadres</i>	39
3.3. Accompagner la diversification des parcours et les mobilités	41
3.3.1. <i>Les convictions de la commission en matière de mobilité</i>	41
3.3.2. <i>L'intérêt des alternances entre des fonctions à forte composante managériale et des missions d'expertise, y compris en matière de conduite de projet</i>	42
3.4. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement	43
3.4.1. <i>L'accompagnement personnalisé des parcours et des mobilités</i>	43
3.4.2. <i>L'importance de la formation tout au long de la vie</i>	44
3.4.3. <i>La nécessité de mieux anticiper et d'accompagner les dernières parties de carrière</i>	45

3.5. Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs.....	47
3.6. Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs.....	49
4. ...LA DIESE PILOTE LA STRATEGIE DE RESSOURCES HUMAINES, AINSI QUE L'EVOLUTION ET L'HARMONISATION DES PRATIQUES RH AU BENEFICE DE TOUS LES CADRES SUPERIEURS DE L'ÉTAT	51
4.1. Un rôle de conseil au Gouvernement sur la stratégie de l'État pour son encadrement supérieur	51
4.2. Un rôle d'animation des ministères et d'impulsion de nouveaux standards	51
4.2.1. Animation du réseau des délégués à l'encadrement supérieur.....	51
4.2.2. Pilotage du dialogue stratégique de gestion.....	52
4.3. Un rôle prescriptif autour d'un nombre limité de règles définies dans les lignes directrices de gestion interministérielle.....	54
4.4. La mise en place d'un comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat présidé par le DIESE	55
4.5. Une bonne articulation avec la DGAFP au cœur de la réussite de la réforme	57
4.6. Un partenaire de premier plan de l'INSP	58
5. ...UNE OFFRE DE SERVICE, TANT POUR LES CADRES SUPERIEURS QUE POUR LES EMPLOYEURS PUBLICS, DECLINANT TROIS MODES D'ACTION	60
5.1. Une offre autour de principes clés et de trois modes d'actions	60
5.2. Une offre de service qui répond à six enjeux	61
5.2.1. Renforcer la professionnalisation des nominations et la transparence ...	61
5.2.2. Accompagner la diversification des parcours et les mobilités	62
5.2.3. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement.....	62
5.2.4. Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs.....	63
5.2.5. Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs.....	64
5.2.6. Renforcer l'attractivité de la haute fonction publique d'État	65

5.3. Des bénéfices pour les cadres supérieurs.....	67
6. ...UNE DIRECTION A TAILLE HUMAINE, RESOLUMENT INTERMINISTERIELLE ET DIMENSIONNEE A LA HAUTEUR DES ENJEUX.....	69
6.1. Une équipe capitalisant sur l'expertise de la Mission cadres dirigeants	69
6.2. Des moyens dimensionnés à la hauteur des enjeux.....	70
6.2.1. <i>Des profils reconnus pour leur légitimité au sein de l'administration et en matière d'accompagnement RH.....</i>	<i>70</i>
6.2.2. <i>Des moyens cohérents avec les enjeux pluriels de la DIESE</i>	<i>71</i>
6.2.3. <i>Une organisation agile</i>	<i>73</i>
6.3. Une trajectoire pluriannuelle de montée en charge de la DIESE et des services « encadrement supérieur » des ministères.....	74
6.4. Une évaluation et des ajustements de l'offre de service de la DIESE au cœur de la démarche.....	77
7. ...ANNEXE 1 : UNE OFFRE DE SERVICE DECLINEE EN 24 FICHES-ACTIONS	78
7.1. Renforcer la professionnalisation des nominations et la transparence.....	82
7.1.1. <i>Fiche 1 : appui des ministères à la mise en place de procédures de recrutement transparentes</i>	<i>82</i>
7.1.2. <i>Fiche 2 : appui au développement systématique des revues de cadres ..</i>	<i>85</i>
7.1.3. <i>Fiche 3 : accompagnement de la professionnalisation des comités de nomination</i>	<i>88</i>
7.1.4. <i>Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants.....</i>	<i>93</i>
7.1.5. <i>Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des emplois de direction</i>	<i>99</i>
7.2. Accompagner la diversification des parcours et les mobilités.....	103
7.2.1. <i>Fiche 6 : dialogue et travaux conjoints inter-versants de la fonction publique.....</i>	<i>103</i>
7.2.2. <i>Fiche 7 : lancement de programmes collectifs « accélérateurs de mobilités »</i>	<i>107</i>
7.2.3. <i>Fiche 8 : mise en place d'un partenariat DIESE / HATVP sur les règles de déontologie.....</i>	<i>111</i>
7.2.4. <i>Fiche 9 : expérimentation pour renforcer les parcours d'expertise dans les ministères.....</i>	<i>114</i>
7.2.5. <i>Fiche 10 : appui au développement de communautés de pratiques</i>	<i>117</i>
7.2.6. <i>Fiche 11 : accompagnement au retour des cadres dirigeants en mobilité en dehors de leur ministère d'origine depuis plusieurs années.....</i>	<i>121</i>
7.2.7. <i>Fiche 12 : point de contact et de suivi des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le secteur privé</i>	<i>124</i>

7.3. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement	127
7.3.1. <i>Fiche 13 : gestion du programme « Hauts potentiels »</i>	127
7.3.2. <i>Fiche 14 : gestion du programme « Talentueuses »</i>	131
7.3.3. <i>Fiche 15 : formation des intervenants des instances collégiales d'orientation</i>	134
7.3.4. <i>Fiche 16 : fonds expérimental dédié aux dispositifs innovants pour les agents en troisième partie de carrière</i>	136
7.3.5. <i>Fiche 17 : appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères</i>	141
7.4. Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs.....	144
7.4.1. <i>Fiche 18 : pilotage d'un marché interministériel mis à disposition des ministères</i>	144
7.4.2. <i>Fiche 19 : mise en place d'un observatoire interministériel des tendances RH de l'encadrement supérieur</i>	147
7.5. Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs.....	151
7.5.1. <i>Fiche 20 : offre d'accompagnement du fonctionnement des collectifs dirigeants</i>	151
7.5.2. <i>Fiche 21 : inventaire et plan d'action annuels relatifs aux difficultés rencontrées par les cadres supérieurs contractuels</i>	154
7.6. Renforcer l'attractivité de la haute fonction publique d'État	157
7.6.1. <i>Fiche 22 : outils de valorisation des métiers de la haute fonction publique</i>	157
7.6.2. <i>Fiche 23 : expérimentation d'un point d'accès aux métiers de cadres supérieurs de l'État à la DIESE</i>	161
7.6.3. <i>Fiche 24 : missions découvertes réciproques État/secteur privé pour des cadres supérieurs du privé et de l'État</i>	164
8. ...ANNEXE 2 : TABLEAU RECAPITULATIF DES MOYENS ESTIMES POUR LA REALISATION DE L'OFFRE DE SERVICE DE LA DIESE	168
9. ...ANNEXE 3 : LISTE DES SIGLES UTILISES	171
10...ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	173
10.1.. Administrations centrales	173
10.1.1. <i>Services du Premier ministre</i>	173
10.1.2. <i>Ministère de l'économie, des finances et de la relance</i>	173
10.1.3. <i>Ministère de transformation et de la fonction publiques</i>	173
10.1.4. <i>Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation – secrétariat général</i>	174

10.1.5. Ministère de la justice.....	174
10.1.6. Ministère des armées.....	175
10.1.7. Ministère des affaires étrangères – secrétariat général	176
10.1.8. Ministère de l’agriculture et de l’alimentation – service des ressources humaines	176
10.1.9. Ministère de la culture - service des ressources humaines	176
10.1.10. Ministère de l’intérieur.....	176
10.1.11. Ministère des Outre-mer	177
10.1.12. Ministère de la transition écologique et solidaire et ministère des relations avec les collectivités territoriales – direction des ressources humaines	177
10.1.13. Ministère des affaires sociales et de la santé, ministère du travail – secrétariat général.....	177
10.2. Autres entités publiques	177
10.2.1. Ville de Paris	177
10.2.2. Caisse des dépôts et consignations	178
10.2.3. Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines	178
10.2.4. Centre national de gestion.....	178
10.2.5. Institut de la gestion publique et du développement économique.....	178
10.2.6. Haute autorité pour la transparence de la vie publique.....	178
10.3. Associations et syndicats	178
10.3.1. Associations.....	178
10.3.2. Syndicats.....	179
10.4. Secteur privé et universitaire	180
10.4.1. Directions des ressources humaines d’entreprises privées.....	180
10.4.2. Prestataires de solutions de gestion ou d’accompagnement RH	180
10.4.3. Acteurs de l’attractivité du secteur public.....	180
10.4.4. Universitaires	180

1. La création d'une délégation interministérielle au 1^{er} janvier 2022 est un axe clé de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État

1.1. Contexte et objectifs

1.1.1. Une structure au service de la réforme

Lors de la convention managériale de l'État du 8 avril 2021, le Président de la République a annoncé les grands axes de la réforme de la haute fonction publique, ainsi que la création de deux structures en appui de cette réforme : l'Institut national du service public (INSP), qui succèdera à l'École nationale d'administration (ENA), et la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), pour accompagner une gestion renforcée, personnalisée et interministérielle des cadres supérieurs de l'État. La DIESE doit être opérationnelle au 1^{er} janvier 2022.

Dans son courrier aux cadres supérieurs¹, le Premier ministre a par ailleurs rappelé les limites actuelles du système de recrutement et de gestion de la haute fonction publique auxquelles l'INSP et la DIESE doivent faire face : *« une démocratisation inaboutie se traduisant par un manque de diversité, une insuffisante valorisation des fonctions opérationnelles et au plus près du terrain dans la gestion des carrières, un cloisonnement et des différences de moins en moins comprises dans les perspectives de carrière en fonction des appartenances à tel ou tel corps, l'absence enfin d'un véritable système de suivi individuel des parcours prenant appui sur les leviers de l'évaluation, de la formation et de l'accompagnement. »*

1.1.2. Des objectifs ambitieux pour la DIESE

Dans ce contexte, la DIESE a vocation à² :

- ♦ apporter une offre de service et d'accompagnement aux cadres supérieurs ;
- ♦ mieux orienter les cadres supérieurs dans leurs parcours de carrière, en identifiant leurs possibilités d'évolution, en leur proposant l'alternance de périodes d'engagement très opérationnel et de périodes davantage marquées par la valorisation de leur expertise ;
- ♦ faciliter les transitions professionnelles au sein du secteur public mais également vers le secteur privé et constituer le point d'entrée pour celles et ceux qui souhaitent accéder à des emplois au sein de l'encadrement supérieur de l'État (cadres du privé, hauts fonctionnaires revenant d'une expérience dans le secteur privé ou dans un autre versant de la fonction publique).

¹ Courrier du Premier ministre aux cadres supérieurs de l'État, 15 mai 2021.

² Source : foire aux questions sur la réforme, Ministère de la transformation et de la fonction publiques.

Sur l'ensemble de ces activités, la DIESE doit s'articuler avec les ministères, qui restent les interlocuteurs principaux des cadres supérieurs pour leur gestion quotidienne, leur accompagnement dans la durée et le développement de leur carrière.

1.1.3. Des attentes fortes exprimées par les cadres supérieurs

Malgré le développement récent de dispositifs et d'outils qui ont permis d'améliorer la prise en charge de l'encadrement supérieur, le besoin d'accompagnement des parcours de carrière est vivement exprimé par les cadres supérieurs de l'État eux-mêmes.

En juin 2021, à l'occasion de la consultation en ligne sur la réforme organisée par la ministre de la transformation et de la fonction publiques, les cadres supérieurs ont exprimé leurs attentes vis-à-vis de la DIESE :

- ♦ en premier lieu, ils souhaitent que la délégation facilite les mobilités en interministériel mais également en dehors de l'administration, en renforçant l'accompagnement et le conseil mais également en développant des mécanismes de passerelles (entre directions, entre domaines d'intervention) ;

« QU'ELLE APORTE UNE VERITABLE PROFESSIONNALISATION DANS L'ACCOMPAGNEMENT AUX MOBILITES »³

- ♦ les cadres expriment la volonté d'être mieux accompagnés tout au long de leur carrière, de façon plus individualisée, en étant davantage orientés et en bénéficiant de dispositifs spécifiques (*coaching*, accompagnement à la prise de poste...);

« QU'ELLE METTE EN PLACE UNE GESTION PLUS PERSONNALISEE DES CADRES, MOINS TOURNEE VERS LA GESTION STATUTAIRE TELLE QU'ELLE EST PRATIQUEE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ACTUELLEMENT »

- ♦ le décroisement de l'administration figure également parmi les principales attentes des cadres, qui aspirent à des parcours plus interministériels et diversifiés, à davantage de mobilités entre les postes en administration centrale et en services déconcentrés, et au renforcement de la culture commune ;

« DECLOISONNER LE REPERAGE DES HAUTS POTENTIELS AINSI QUE LA GESTION DE LEUR PARCOURS »

- ♦ les attentes relatives à la transparence sont nombreuses, qu'il s'agisse de la transparence des postes disponibles ou de celle des nominations aux postes de direction ;

« DES NOMINATIONS FONDEES SUR LA COMPETENCE ET L'APTITUDE AU MANAGEMENT »

³ Sélection de *verbatim* d'agents ayant répondu à la question « Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DIESE ? » de la consultation en ligne de juin 2021.

- ♦ près de 20 % des répondants ont par ailleurs souligné la nécessité pour la DIESE de jouer un rôle en matière d'harmonisation des règles de gestion des carrières, et notamment indemnitaires.

« LE LANCEMENT DE VERITABLES CHANTIERS STATUTAIRES ET INDEMNITAIRES POUR UNE HAUTE FONCTION PUBLIQUE PLUS EN PHASE AVEC LES REGLES D'EQUITE ET LES ATTENTES DE LA SOCIETE QU'ELLE EST CHARGEE DE SERVIR »

Encadré 1 : réponse à la question « Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DIESE et de ses missions ? »



Source : consultation du ministère de la transformation et de la fonction publiques auprès des cadres supérieurs.

1.2. Une mission de préfiguration confiée à une commission présidée par Jean Bassères

1.2.1. Une lettre de mission tournée vers la mise en œuvre opérationnelle

Le Premier ministre et la ministre de la transformation et de la fonction publiques ont confié à Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, une mission de préfiguration de l'INSP et de la DIESE. La remise des travaux a été fixée au plus tard au 1^{er} novembre 2021.

La lettre de mission visait deux objectifs concernant la DIESE :

- ♦ **(1) Décliner le cadre et les conditions d'exercice des missions de la DIESE et la répartition des compétences entre les différents acteurs de l'encadrement supérieur de l'État.**

Les travaux visent à identifier les missions de la DIESE et les grands axes de son projet stratégique, à préciser son articulation avec les ministères et la DGAFP, ainsi qu'à définir les modalités de gouvernance et d'animation interministérielle permettant d'exercer les missions de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État, de soutien aux parcours de carrière, de gestion des viviers et d'accompagnement des mobilités pour l'ensemble du public cible, *a minima* 13 000 agents.

Les enjeux transversaux relatifs à l'égalité professionnelle et à la diversité sont également à prendre en compte.

- ♦ **(2) Définir les modalités d'organisation et de gouvernance.**

Il est ainsi attendu que la mission présente des scénarios d'organisation, tenant compte de l'intégration des compétences existantes notamment celles de la Mission cadres dirigeants (MCD), et de gouvernance.

La mission doit également proposer le calibrage des moyens humains, logistiques et financiers requis pour le fonctionnement de la DIESE, dans une optique pluriannuelle.

1.2.2. Une méthode de travail capitalisant sur les réflexions existantes

Les travaux de préfiguration de la DIESE se sont appuyés sur une commission pluridisciplinaire composée de personnalités issues du secteur public et privé⁴ et avec une forte connaissance de la gestion des ressources humaines.

Pour mener ses travaux, la commission a capitalisé sur les réflexions existantes et a travaillé en collaboration avec la DGAFP et la MCD.

⁴ Liste des membres de la commission en préambule du rapport.

Outre des travaux d'analyse documentaire, la commission s'est appuyée sur la méthode suivante :

15 séances de travail avec la commission	Des échanges avec les secrétaires généraux et les services RH des ministères	Près de 30 entretiens techniques et des auditions thématiques ⁵
Des séances hebdomadaires pour identifier les enjeux et le rôle spécifique de la DIESE autour de différentes thématiques (ex : mobilités, évaluation, formation continue...)	- Des entretiens pour identifier le fonctionnement et les enjeux de la gestion RH des cadres supérieurs par ministère - Des sollicitations des SG sur leurs attentes vis-à-vis de la DIESE et la notion de vivier	- Des auditions collectives (DRH privé, associations, chercheurs...) pour croiser les regards autour de grands enjeux (féminisation de l'encadrement, politique d'évaluation des cadres...) - Des entretiens techniques pour approfondir des points spécifiques (ex : déontologie, assessment)
Des temps de partage de l'offre de service dans une logique de symétrie des attentions		
- Avec les employeurs : un temps de présentation de l'offre aux délégués à l'encadrement supérieur des ministères, ainsi que devant les secrétaires généraux. - Avec les agents : un séminaire de travail sur l'offre de service avec une vingtaine de cadres supérieurs et dirigeants, afin de recueillir leur avis et d'approfondir certaines propositions.		

Les travaux de la mission ont été réalisés entre fin juin et fin octobre 2021.

Si les travaux de préfiguration de la DIESE et de l'INSP nécessitaient des approfondissements spécifiques, la mission a veillé à réfléchir conjointement (séances communes des deux commissions, auditions communes et travail conjoint des rapporteurs) et à identifier les articulations pertinentes sur les thématiques connexes aux deux structures, notamment la formation continue, le développement de la culture commune et l'enjeu de féminisation de l'encadrement supérieur de l'État.

1.3. Un vaste public cible pour la DIESE

L'article 1^{er} de l'ordonnance du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État retient une acception large du périmètre des cadres supérieurs. Dans ce contexte, sont considérés comme appartenant au

⁵ Liste des personnes rencontrées en entretien et en audition en annexe 4 du rapport.

périmètre :

- ◆ les emplois supérieurs dont la nomination est laissée à la décision du Gouvernement (EDG) ;
- ◆ les agents occupant les emplois de direction (EDD) ;
- ◆ les dirigeants des établissements publics de l'État exerçant la plus haute fonction exécutive mentionnée par les statuts de l'établissement et les agents occupant dans ces établissements des fonctions exécutives de haut niveau ;
- ◆ les agents qui du fait de leurs fonctions et de leur niveau de responsabilité, de recrutement et d'expertise, ont vocation à occuper les emplois mentionnés ci-dessus (qu'ils soient titulaires ou contractuels).

Le périmètre de l'encadrement supérieur de l'État a vocation à être précisé par décret et concerne, *a minima*, 13 000 agents⁶.

La DIESE a vocation à accompagner, directement pour certains ou indirectement pour d'autres, les cadres supérieurs de l'État dans leur diversité (administrateurs de l'État, cadres supérieurs des corps techniques, cadres supérieurs contractuels...).

⁶ Source : DGAFP et MTFP.

2. La DIESE a vocation à répondre aux limites actuelles et connues de la gestion de l'encadrement supérieur au sein de l'État

2.1. Des parcours de carrière insuffisamment diversifiés et interministériels

2.1.1. Constat 1 : les parcours de carrière sont encore trop cloisonnés

Les cadres supérieurs de l'État interrogés en juin 2021 ont pour partie une perception critique des parcours de carrière dans la fonction publique d'État :

- ♦ 36 % considèrent les parcours comme rigides, cloisonnés et uniformes. Ils les qualifient aussi de complexes, trop lents, pas assez interministériels et peu méritocratiques ;
- ♦ d'autres, moins nombreux (21 %), les qualifient de riches et variés.

L'analyse détaillée de cette perception fait apparaître quelques variations :

- ♦ **Les cadres les plus jeunes** (moins de 40 ans) expriment plus nettement le besoin d'améliorer la gestion des ressources humaines (48 % vs. 39 % pour les plus de 40 ans). Le sentiment de rigidité et de manque de transparence des parcours est plus manifeste pour eux (46 %) que pour leurs aînés (41 %). *A contrario*, les plus de 40 ans soulignent le caractère insuffisamment méritocratique des parcours (21 % vs. 14 % pour les moins de 40 ans).
- ♦ **Plus d'un contractuel cadre supérieur sur deux (54 %)** est en attente d'améliorations sur la gestion des ressources humaines (39 % chez les cadres en emplois fonctionnels et 42 % chez les autres cadres supérieurs). Ils se montrent plus insatisfaits sur la rigidité et le cloisonnement des parcours (51 %) et font davantage état de parcours inégalitaires (29 % vs. 4 % des autres répondants).
- ♦ **L'analyse individuelle des parcours fait apparaître 42 % de satisfaction globale** (parcours positif et conforme aux attentes) et 18 % de cadres soulignant le caractère aléatoire de leur parcours.

Encadré 2 : focus sur les mobilités

Dans la consultation en ligne, parmi les 3 969 répondants déclarant avoir déjà réalisé une mobilité au cours de leur carrière, ce sont les mobilités entre les services centraux et déconcentrés et inversement qui sont les plus nombreuses.

Les mobilités vers le secteur privé (17 %) et la fonction publique territoriale (13 %) sont moindres. Enfin, seuls 2 % de l'échantillon déclarent avoir déjà travaillé dans la fonction publique hospitalière (79 cadres).

Réponse à la question « Avez-vous déjà effectué des mobilités dans votre parcours ? »



Nombre de répondants : 3 969 (54%)

% de répondants – Un même répondant peut avoir apporté plusieurs réponses

Concernant la population des directeurs d'hôpitaux, le Centre national de gestion en recense, au 1^{er} janvier 2020, 168 en détachement dans la fonction publique d'État ou dans des organismes publics et 27 dans la fonction publique territoriale, sur un total de 2 936 directeurs en activité.

Source : consultation du ministère de la transformation et de la fonction publiques auprès des cadres supérieurs ; entretiens de la mission.

2.1.2. Constat 2 : les cadres rencontrent des difficultés concrètes à la réalisation de mobilités

Les difficultés à construire des parcours de carrière diversifiés et interministériels sont de plusieurs ordres :

(1) Transparence des postes

- ♦ **L'accès aux emplois supérieurs est jugé insuffisamment transparent** (publication des fiches de poste, renforcement de l'information et de la communication...) et les **procédures de sélection sont peu explicites** (faible transparence sur les critères de sélection, peu de retours auprès des cadres sur les raisons de refus sur un poste...). Près de la moitié des cadres supérieurs de l'État interrogés⁷ considèrent que les procédures d'accès à l'emploi au sein de la fonction publique de l'État ne sont pas transparentes.

⁷ Consultation en ligne des cadres supérieurs de l'État, juin 2021.

« L'ABSENCE DE TRANSPARENCE SUR LA GESTION DES CARRIERES EST PARTICULIEREMENT INSECURISANT POUR LES AGENTS APPROCHANT DU NIVEAU DE RESPONSABILITE CORRESPONDANT A L'ACCES A DES POSTES FONCTIONNELS : LE PASSAGE A CES POSTES EST SOUVENT CONSIDERE COMME ALEATOIRE OU DEPENDANT PLUS DU CORPS DE SORTIE QUE DE LA COMPETENCE. »⁸

(2) Freins aux mobilités

- ♦ Les mobilités entre **services centraux et déconcentrés** se heurtent à des difficultés propres aux mobilités géographiques, en particulier l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et les impacts conséquents en termes de rémunération⁹.
- ♦ **Les mobilités entre versants de la fonction publique** sont limitées notamment par un défaut d'information sur les postes à considérer et les circuits à employer (absence de transparence ressentie sur les offres, difficultés à identifier les équivalences de postes entre les trois fonctions publiques). Les cadres expriment également une réticence à exercer dans une autre fonction publique par crainte de ne pas réussir à « revenir » dans leur fonction publique d'origine. Des règles de gestion spécifiques à certaines fonctions publiques, qui peuvent notamment générer des pertes de rémunération ou d'avantages en nature pour les agents en détachement dans une autre fonction publique¹⁰, constituent aussi un frein.
- ♦ Les mobilités entre le **secteur public et le secteur privé** sont en particulier freinées par la faible connaissance mutuelle des réseaux professionnels de cadres du public et du privé, ainsi que par la difficulté à appréhender la portée exacte des règles de déontologie. Les délégués à l'encadrement supérieur des ministères identifient à cet égard des questions concrètes des cadres souhaitant réaliser une mobilité dans le privé, auxquelles ils ne sont pas toujours en capacité de répondre : « Comment faire valoir ses compétences dans le privé ? Dans quel type d'entreprises valoriser ses compétences ? etc. ».
- ♦ **Les projets de mobilité sont généralement faiblement anticipés et préparés** lors d'entretiens / bilans de carrière pour accompagner la « prise de risque »¹¹ ; certains d'entre eux sont par ailleurs peu valorisés voire défavorisent les cadres à leur retour dans leur administration d'origine (absence de valorisation des compétences acquises, « oubli » du gestionnaire RH...). Les cadres en

⁸ Sélection de *verbatim* issus de la consultation précitée ; ces *verbatim* ont un caractère illustratif et ne visent pas la pleine représentativité de l'ensemble des propos exprimés dans la consultation.

⁹ À titre d'exemple, le plan d'action pour la Seine-Saint-Denis annoncé en 2019 par M. Édouard Philippe prévoyait une mesure « d'alignement sur les administrations centrales des régimes indemnitaires des services déconcentrés de l'État » pour favoriser les mobilités vers ce département.

¹⁰ Par exemple, pour les directeurs d'hôpitaux exerçant en dehors de leur fonction publique, la rémunération ne compense pas la perte du logement de fonction, notamment en Île-de-France.

¹¹ Certaines mobilités spécifiques, notamment dans les territoires d'Outre-mer, sont par exemple de moins en moins attractives compte tenu de ce qu'elles impliquent en termes de complexité et de capacité à concilier vie personnelle et professionnelle.

détachement signalent par ailleurs un manque d'accompagnement de leur gestionnaire RH.

IL FAUT « ASSURER UN SUIVI DES CADRES EN DETACHEMENT. EN DETACHEMENT, JE N'AVAIS PLUS ACCES AUX COORDONNEES DE CEUX GERANT MA CARRIERE, AUCUNE INFORMATION SUR LES PROMOTIONS, AUCUN MOYEN DE FAIRE AVANCER MON ECHELON... »

(3) Freins managériaux

- ♦ Le décroisement des parcours est en partie freiné par les **réticences des recruteurs publics à nommer un profil externe** au ministère ou à la direction sur un poste. Les entretiens menés par la mission font état de la nécessité d'accompagner les supérieurs hiérarchiques dans leur capacité à « oser » des recrutements en dehors des profils déjà connus. À l'inverse, les profils reconnus comme « potentiels » sont fortement incités à faire carrière au sein de leur ministère, participant d'un phénomène de rétention des cadres les plus performants, qui limite le brassage interministériel de cette population.

2.1.3. Constat 3 : le modèle actuel de parcours ne favorise pas les « temps de respiration » et fragilise les fins de carrière

Du fait de cet ensemble de constats, les parcours de carrière des cadres supérieurs se font encore en grande majorité au sein de leur périmètre ministériel initial et **selon un schéma ascensionnel implicitement normé** :

- ♦ les cadres aux carrières ascendantes accèdent rapidement aux emplois fonctionnels et peinent à trouver un poste équivalent à leurs compétences après l'exercice de plusieurs emplois fonctionnels ou dirigeants ;
- ♦ ces situations complexifient les fins de carrière, que les ministères peinent à accompagner : pertes de revenus à la sortie d'emplois fonctionnels, difficulté à valoriser sur une autre fonction l'expérience et l'expertise du cadre ou encore situation prolongée d'instance d'affectation.

Par ailleurs, ce schéma de carrière valorise principalement les trajectoires managériales sans organiser d'alternance entre des postes à responsabilités managériales et des postes d'expertise technique ou méthodologique (ex : experts de haut niveau, directeurs de projet¹²). L'organisation de parcours diversifiés et attractifs autour de postes opérationnels, stratégiques et d'expertise n'est pas suffisamment structurée.

¹² À titre d'exemple, nombre d'organisations privées proposent, à côté des postes de dirigeants opérationnels à forte tonalité managériale, des postes de directeurs fonctionnels responsables de la coordination d'axes stratégiques forts de l'entreprise et rattachés à haut niveau (n-1 de COMEX, etc.) occupés par des cadres très expérimentés et assortis d'équipes réduites avec des profils de haut niveau.

2.2. Un accompagnement hétérogène des cadres supérieurs de l'État

2.2.1. Constat 1 : les équipes en charge de l'encadrement supérieur des ministères ont des configurations diverses et sont pour la plupart faiblement dimensionnées

Les délégations à l'encadrement supérieur (DES) ont la charge de concevoir et de piloter la politique relative à l'encadrement supérieur de leur ministère. La mission a toutefois constaté une forte hétérogénéité dans le fonctionnement de ces délégations :

- ♦ **Le positionnement hiérarchique des équipes n'est pas équivalent** entre les ministères. Si la plupart des DES sont rattachées au Secrétariat général du ministère, certains bénéficient d'un rattachement direct au secrétaire général¹³, qui leur confère une forte capacité à agir. Le poids des DES peut également être fortement amoindri dans les ministères disposant d'une gestion des cadres supérieurs largement concentrée au niveau des directions et plus particulièrement des directions « à réseau ».
- ♦ **Le dimensionnement des DES n'est pas proportionnel au nombre de cadres** à accompagner. En 2021, les DES comptent de 1 à 7 ETP, pour des périmètres de cadres supérieurs pouvant aller jusqu'à 10 000¹⁴ par ministère, notamment du fait d'une définition non homogène du périmètre de l'encadrement supérieur entre les ministères. Cependant l'activité de gestion et d'accompagnement des cadres supérieurs n'est pas toujours réalisée uniquement par les DES ; certaines délégations partagent leur activité avec les services RH ou des directions métiers de leur ministère¹⁵, facilitant la mise en place de relais en proximité des cadres supérieurs.
- ♦ **Les missions des DES**, nécessairement corrélées à leur dimensionnement sont **plus ou moins développées** : constitution formelle de « *short list* » pour pourvoir les postes de direction, identification informelle de profils correspondant aux postes à pourvoir, organisation d'entretiens de carrière à destination des cadres supérieurs, contribution à la démarche de revue des cadres, animation de la

¹³ Par exemple, le directeur de l'encadrement du ministère de l'éducation nationale est également secrétaire général adjoint.

¹⁴ À l'exception du MENJS/MESRI où, depuis le 1^{er} juillet 2021, la Direction de l'encadrement regroupe la mission pour l'encadrement supérieur qui assure la gestion des emplois fonctionnels et des emplois à la décision du Gouvernement (7 agents) et le service de l'encadrement antérieurement rattaché à la DGRH (57 agents) qui assure notamment le pilotage de la gestion des membres des corps d'encadrement du ministère (inspecteurs territoriaux et chefs d'établissement). Une quinzaine d'emplois sont dédiés à la gestion de l'encadrement supérieur *stricto sensu*.

¹⁵ Par exemple, le ministère des armées dispose de trois grands employeurs (le chef d'état-major des armées (CEMA), le délégué général pour l'armement (DGA) et le secrétaire générale pour l'administration (SGA)) qui ont en charge la gestion de corps distincts pour lesquels ils ont développé des dispositifs de gestion adaptés. Le CEMA et le DGA disposent chacun d'un délégué chargé de l'encadrement supérieur qui constituent les relais et les contacts privilégiés de la DES au sein de chacun de ces deux périmètres.

politique d'encadrement supérieur du ministère, mise en place de formations à destination des cadres supérieurs, etc.

- ♦ **Les profils des délégués à l'encadrement supérieur et de leurs équipes sont hétérogènes**, ainsi que leurs fiches de poste qui renvoient à des missions et des compétences différenciées. Les DES disposant d'un très bon réseau professionnel (connaissance des postes disponibles, identification de contacts vers lesquels orienter les agents dans d'autres ministères...), ou bien rodés aux techniques RH, sont mieux armés pour accompagner les cadres supérieurs notamment dans leurs recherches de mobilité.

Enfin, malgré une animation régulière mise en place par la MCD et la DGAFP auprès des délégués à l'encadrement supérieur, les **échanges de pratiques et le partage d'information en interministériel entre les DES restent limités** et en grande partie informels.

2.2.2. Constat 2 : l'accompagnement RH des cadres supérieurs s'est beaucoup développé ces dernières années mais reste peu individualisé

L'analyse des offres RH des ministères¹⁶ fait apparaître une grande disparité dans l'accompagnement des cadres supérieurs et les outils mis à leur disposition. Certains ministères ont beaucoup développé leur offre d'accompagnement ces dernières années et la mission relève de nombreuses bonnes pratiques. L'offre reste au global inégale et ne touche pas encore tous les cadres supérieurs :

- ♦ concernant le développement personnel, la plupart des ministères ont développé une offre de *coaching* à la demande des agents ou de leur hiérarchie, qui s'appuie sur des *coachs* certifiés au sein de l'administration ou des prestataires ;
- ♦ concernant l'accompagnement des mobilités, l'offre développée par les ministères (ex : ateliers mobilité) est peu adaptée aux populations de cadres supérieurs. Les conseillers mobilité-carrière sont peu sollicités par et pour cette population ; leur positionnement hiérarchique et leurs moyens ne permettent pas d'accompagner efficacement les cadres supérieurs (absence de visibilité sur les mobilités aux emplois de direction, offre très opérationnelle davantage adaptée aux besoins des agents A, B et C...) ;
- ♦ concernant l'accompagnement à la prise de poste, seuls certains ministères proposent des formations pour accompagner les agents à de nouvelles

¹⁶ Cartographie des offres RH proposées par les ministères et des bonnes pratiques réalisée par la mission sur la base d'échanges avec les services RH des ministères et de la documentation transmise par les services.

responsabilités¹⁷. Les systèmes de mentorat à la prise de poste semblent encore peu développés¹⁸ ;

- ◆ concernant l'accompagnement des parcours, on observe une très grande variété des situations. Certains ministères proposent des entretiens de suivi ou des bilans de carrière aux cadres qui en font la demande, d'autres suivent de façon rapprochée certaines populations de cadres. L'accompagnement rapproché reste en général limité aux profils de cadres dirigeants. Enfin, l'accompagnement au retour de mobilités est très rare ;
- ◆ concernant les projets éventuels de reconversion, les cadres supérieurs sont faiblement accompagnés¹⁹ compte tenu de la faiblesse des moyens humains et des compétences nécessaires dans les ministères. Les besoins de reconversion et d'accompagnement des fins de carrière sont insuffisamment anticipés en termes de formation, d'accompagnement et d'identification du projet professionnel.

En sus de l'offre ministérielle, certains cadres supérieurs bénéficient d'accompagnements et de suivis spécifiques et davantage individualisés mis en place par leurs corps, notamment les corps techniques.

Les cadres portent globalement un regard critique sur le fonctionnement de l'accompagnement RH. Dans la consultation en ligne du printemps 2021, 41 % invitent à améliorer la gestion des ressources humaines. Ils expriment par ailleurs le souhait de bénéficier de bilans de compétences ou d'entretiens de carrière.

« LES PARCOURS DE CARRIERE REPOSENT SELON MOI SUR L'INITIATIVE PERSONNELLE DES CADRES, ET INSUFFISAMMENT SUR UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISE »

« L'ADMINISTRATION DOIT MIEUX SOUTENIR SES MANAGERS, NOTAMMENT LES MANAGERS INTERMEDIAIRES (LES CHEFS DE BUREAU, LES ADJOINTS DE SOUS-DIRECTEURS...), ET DEVELOPPER LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT (COACHING, CO-DEVELOPPEMENT), NOTAMMENT COLLECTIFS ET PAR LES PAIRS. »

¹⁷ Dans la consultation en ligne de juin 2021, 31 % des cadres en emplois fonctionnels déclarent en avoir bénéficié et seulement 14 % des cadres supérieurs contractuels.

¹⁸ À l'exception de la DES du ministère des Armées qui a mis en place un système de mentorat de 6 mois à 2 ans pour les cadres supérieurs civils récemment affectés par des cadres volontaires expérimentés et déliés de toute hiérarchie ; la DES coordonne et évalue le dispositif.

¹⁹ Par exemple, certains ministères comme le ministère des finances proposent des bilans de compétences aux cadres qui en font la demande.

2.2.3. Constat 3 : la culture de la formation tout au long de la vie est à développer

Le développement des compétences tout au long de la carrière apparaît insuffisamment et inégalement mis en œuvre. De nombreux instituts de formation publics et cycles de hautes études ministériels ont développé une offre variée à destination des cadres supérieurs et permettant un brassage des cadres en interministériel voire avec des participants externes à la fonction publique d'État et du secteur privé²⁰, notamment le cycle des hautes études du service public (CHESP) pour les cadres du vivier des cadres dirigeants. Certaines formations à la prise de poste sont également interministérielles²¹. Si elles constituent des programmes enrichis et de qualité pour les cadres supérieurs, elles touchent encore une cible trop limitée : promotions en petits groupes, offre à destination du « *top management* ».

Dans ce contexte, la formation continue des cadres supérieurs reste peu interministérielle²² et faiblement valorisée dans le parcours de carrière. Plusieurs limites ressortent des échanges menés par la commission :

- ♦ une grande hétérogénéité dans la participation de l'encadrement supérieur à des formations²³ ;
- ♦ une culture très limitée de la formation tout au long de la carrière faute d'organisation de « rituels apprenants » s'appuyant sur l'organisation de temps communs dédiés à la formation, qui se traduit par un manque d'incitation managériale à se former ;
- ♦ la difficulté à disposer de temps dédiés pour se former (formations réalisées en « temps masqué », autres priorités à l'agenda...).

À cet égard, les cadres supérieurs sollicitent un meilleur accompagnement des parcours de carrière et davantage de temps d'échange managériaux (bilans de carrière, culture du « *feedback* »), notamment à travers le renforcement du recours aux dispositifs de développement professionnel comme le *coaching* individuel (88 % de ceux qui ont bénéficié d'un *coaching* en sont satisfaits).

²⁰ Notamment IHEDN, IHEST, CHEDE, CSDD, IHESJ, etc.

²¹ La DGAFP organise un séminaire d'accueil des sous-directeurs et chefs de service, très apprécié des primo-nommés sur emploi fonctionnel mais souvent réalisé bien après l'entrée en poste ; il n'existe pas, à ce jour, d'équivalent pour les primo-nommés sur emploi DATE.

²² Cf. rapport de préfiguration de l'INSP.

²³ La mission n'a pas pu objectiver la participation des cadres supérieurs à des formations continues ; les seules données disponibles (DGAFP) faisant état d'un nombre moyen annuel de jours de formation tout agents confondus de 3,8. Les entretiens menés par la mission soulignent toutefois la faible participation des cadres supérieurs de l'État à la formation continue.

2.3. Une culture de l'évaluation à renforcer et à prendre davantage en compte dans les parcours dans un objectif de transparence

2.3.1. Constat 1 : la culture de l'évaluation semble faiblement ancrée dans les pratiques managériales

Les échanges menés par la mission ont mis en lumière la nécessité de mieux connaître, en continu, les profils des cadres supérieurs dans un environnement professionnel de plus en plus complexe (évolution des métiers, transformation numérique, gestion de crises...). Cela suppose de disposer de mécanismes d'évaluation robustes de la performance (capacité à réaliser ses missions) et du potentiel des cadres (capacité à s'adapter à de nouveaux enjeux, projection de la performance dans le futur). Or l'organisation de retours réguliers entre le supérieur hiérarchique et le cadre supérieur sur les pratiques métiers et managériales reste très informelle et pratiquée de manière hétérogène au sein des directions ministérielles.

Les entretiens menés ont fait apparaître des **disparités dans la réalisation des entretiens annuels d'évaluation** (irrégularité dans la temporalité des évaluations voire absence d'évaluation annuelle, faible impact de l'évaluation sur le parcours de carrière...)²⁴.

Les agents plébiscitent quant à eux le renforcement de la culture de l'évaluation. Les groupes témoins²⁵ et la consultation en ligne²⁶ ont souligné le « caractère obsolète » des méthodes d'évaluation (grille d'évaluation trop administrative, difficultés à maîtriser l'exercice de l'entretien d'évaluation pour les managers...) et le besoin de renforcer les temps de retour sur soi (« *feedback* ») et d'objectivation de ses pratiques de travail.

Les DRH de structures privées entendus par la mission ont également insisté sur la **tendance actuelle des organisations à développer en continu des « *feedback* »** (retour sur les résultats de l'agent) pour adapter les cadres supérieurs aux évolutions régulières de leurs structures et accompagner leur développement.

²⁴ Certains ministères ont mis en place un conditionnement du versement des compléments indemnitaires annuels à la réalisation d'au moins 60 % des entretiens annuels pour les cadres supérieurs en position d'encadrement.

²⁵ Groupes de cadres supérieurs de l'État constitués par la ministre de la transformation et de la fonction publiques en juin 2021 pour partager leur retour d'expérience et identifier des pistes de réflexion autour de thèmes clés de la réforme (les compétences des cadres supérieurs, les parcours de carrière, les viviers, les contractuels, les attentes des jeunes dans la fonction publique d'État...).

²⁶ L'évaluation est la 2^{ème} bonne pratique RH que les cadres identifient et souhaiteraient généraliser dans la consultation en ligne (21 % de réponses en faveur de l'évaluation), juste après l'accompagnement RH (22 %).

2.3.2. Constat 2 : des outils d'évaluation ont été récemment mis en place par les ministères, essentiellement dans une perspective de développement personnel

La plupart des ministères disposent d'une offre de service en matière d'évaluation, souvent externalisée (évaluation à 180° ou 360°²⁷, offre de *coaching*). Deux cas d'usage se distinguent :

- ♦ peu de ministères **s'appuient sur l'évaluation 360° de façon systématique** dans le cadre de la progression de carrière, à l'instar du ministère de l'Intérieur pour la titularisation dans le corps des sous-préfets et des préfets²⁸ ;
- ♦ d'autres ministères, plus nombreux, utilisent ces **outils dans un objectif d'accompagnement individuel des cadres**, à leur demande ou celle de leur direction, à l'instar du ministère de l'Éducation nationale qui dispose d'une offre 360° mobilisée par la plupart des cadres dirigeants du ministère.

Par ailleurs, depuis l'automne 2019, la DGAFP met à disposition des ministères une offre sur l'évaluation 360° par le biais du marché interministériel des prestations de conseil en matière de ressources humaines et d'achat, accessible à tous les ministères. Ces **dispositifs restent toutefois inégalement déployés** : seuls 25 % des répondants à la consultation en ligne déclarent avoir déjà bénéficié dans leur carrière d'un dispositif d'évaluation (évaluation à 180° ou à 360° ou *assessment*).

2.3.3. Constat 3 : l'évaluation fait peu l'objet de regards croisés

Les professionnels des ressources humaines rencontrés par la mission ont souligné l'importance de s'appuyer sur un regard croisé pour réaliser les évaluations :

- ♦ en s'appuyant sur un **référentiel partagé**, à l'instar du référentiel managérial développé par la MCD²⁹ ;
- ♦ en utilisant **différents outils d'évaluation** (outils d'analyse des compétences techniques, outils psychométriques d'analyse du comportement ou encore outils de mesure du potentiel...) ;
- ♦ et en **mobilisant plusieurs évaluateurs** (supérieur hiérarchique, gestionnaire RH...) pour disposer d'un regard davantage objectif et partagé sur les pratiques d'un cadre supérieur.

Ces **approches d'évaluation plurielles et collégiales sont encore peu répandues** dans l'administration, en dehors de populations de cadres dirigeants très ciblées, comme par exemple celle des officiers supérieurs de la gendarmerie, accompagnés par la Mission des hauts potentiels de la Gendarmerie nationale.

²⁷ L'évaluation à 360° est un processus d'évaluation faisant intervenir tous les acteurs ayant un lien avec l'agent dans le cadre de leur travail (supérieurs hiérarchiques, collègues, subalternes, partenaires).

²⁸ Les évaluations à 360° des sous-préfets et préfets sont réalisées par le CSATE.

²⁹ www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/03/referentiel_2019_vf.pdf

2.3.4. Constat 4 : l'évaluation n'est pas suffisamment corrélée aux parcours de carrière

Compte tenu de leur caractère hétérogène, les évaluations annuelles restent encore **trop peu utilisées comme un outil d'accompagnement du parcours de l'agent**, pour identifier les besoins de développement des compétences, anticiper les mobilités, positionner le cadre dans un parcours ascendant, anticiper les fins de carrière ou encore préparer les réorientations ou reconversions le cas échéant. Le contenu des comptes rendus d'entretiens ne fait pas encore l'objet d'une exploitation³⁰ pour enrichir la compréhension de l'État sur les profils et les besoins de ses cadres supérieurs.

Dans le même temps, la **pratique de la revue des cadres** consistant à cartographier les profils des cadres est **inégalement développée**, certains ministères la mettant pleinement en œuvre et d'autres de façon plus limitée (approche par compétences partielle, articulation avec les parcours de carrière et les nominations peu répandue, approche parfois plus directionnelle que ministérielle...)³¹. Il en est de même de la mise en place des plans de successions pour les postes de direction les plus stratégiques.

2.4. Des enjeux contemporains à intégrer dans la gestion des cadres supérieurs, notamment pour renforcer l'attractivité de la haute fonction publique

2.4.1. Constat 1 : la féminisation de l'encadrement supérieur de l'État, à tous les niveaux de postes, est encore à renforcer

La question de l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de cadres supérieurs reste un enjeu pour l'État malgré des progrès notables ces dernières années. Comme le soulignent les associations de femmes hauts fonctionnaires entendues par la mission, la mixité des emplois n'est pas seulement une question d'égalité vis-à-vis des femmes mais également d'exemplarité et de performance du service public.

Le dispositif des nominations équilibrées³² entré en vigueur en 2013 a permis d'inciter

³⁰ La feuille de route « Transformer l'action et la fonction publiques par la donnée » du ministère de la transformation et de la fonction publiques envisage de faciliter la réalisation et l'exploitation des entretiens professionnels à travers la récupération automatique des données issues des SIRH dans ESTEVE (action A6 - 2^{ème} semestre 2022).

³¹ Début 2019, dans son état des lieux des plans managériaux des ministères, la DGAFP souligne que la revue des cadres n'est pas suffisamment développée dans les administrations centrales et encore moins dans les services déconcentrés et fixe un objectif de généralisation de la revue pour l'ensemble des agents de catégorie A en position d'encadrement.

³² Bilan de la mise en œuvre du dispositif des nominations équilibrées au cours de l'année 2019, édition 2020, DGAFP ; ce dispositif concerne 6 000 emplois d'encadrement supérieur et dirigeant, recensés dans l'annexe du décret n° 2012-601 du 30 avril 2012.

à la féminisation des emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant des trois versants de la fonction publique, en fixant comme objectif depuis 2017 une proportion minimale de 40 % de personnes de chaque sexe pour les primo-nominations dans ces emplois. Pour l'ensemble de la fonction publique de l'État, le **taux de primo-nominations féminines atteint 37 % pour l'année 2019** (soit une augmentation de 4 points par rapport à 2013). Le **pourcentage de femmes en fonctions atteint quant à lui 31 %** (+ 2 points entre 2018 et 2019). Les taux de primo-nominations féminines et de femmes en fonction dans les emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de la fonction publique de l'État ont progressé mais restent toutefois inférieurs aux objectifs fixés (respectivement 37 % vs. 40 % et 31 % vs. 40 %)³³. Ces chiffres recouvrent par ailleurs **d'importantes disparités entre ministères** : six ministères sur onze n'ont ainsi pas atteint l'objectif de 40 % de primo-nominations féminines au cours de l'année 2019.

Différents freins à l'égalité professionnelle dans l'encadrement supérieur sont identifiés, notamment par les associations, DRH et experts rencontrés par la mission :

- ♦ la question des inégalités femme/homme au sein de l'État n'est **pas suffisamment objectivée** par des analyses scientifiques (enquêtes sociologiques, suivi de cohortes...) et un suivi de la féminisation des postes de direction « en flux » (suivi au-delà des primo-nominations, durée en poste, etc.) ;
- ♦ la **valorisation d'un schéma type de parcours de carrière ascendant** (passage en cabinet ministériel, mobilités géographiques...) peut être défavorable aux femmes aux parcours parfois plus atypiques du fait notamment de la répartition encore inégalitaire des tâches familiales. À cet égard, les femmes sont davantage en demande d'accompagnement pour réaliser des mobilités (63 % d'entre elles sollicitent un renforcement de l'accompagnement professionnel aux mobilités et 53 % de l'accompagnement extra-professionnel contre respectivement 47 % et 45% des hommes)³⁴ ;
- ♦ des **freins comportementaux**, la survalorisation du présentisme et une insuffisante prise de conscience des inégalités de genre³⁵ à l'œuvre dans la fonction publique contribuent aux inégalités.

³³ La loi du 13 juillet 1983 prévoit 40 % de primo-nominations féminines et 40 % de femmes en poste sur ces emplois comme le prévoit l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et hommes signé le 30 novembre 2018.

³⁴ Source : consultation en ligne auprès des cadres supérieurs, juin 2021.

³⁵ Les associations rencontrées par la mission ont souligné la faible « conscientisation » des inégalités de genre dans la fonction publique, notamment compte tenu du caractère théoriquement égalitaire des politiques de recrutement dans le public (concours, grilles de rémunération...).

2.4.2. Constat 2 : la représentativité de la haute fonction publique relève d'une exigence sociale

Tout comme l'égal accès des femmes et des hommes à l'encadrement supérieur, l'ouverture de la haute fonction publique à des profils diversifiés est essentielle pour disposer d'une administration à l'image de la société française.

L'ouverture de la haute fonction publique à des **profils d'origines socio-économiques plus diverses** relève notamment des voies d'accès aux concours de la fonction publique, traitées dans le rapport de préfiguration de l'INSP. Le programme Talents du service public vise à résoudre cette situation en permettant à chaque jeune d'avoir ses chances d'intégrer la fonction publique.

La **diversification des parcours d'études ou d'expériences professionnelles** des cadres supérieurs de l'État est également un enjeu. À cet égard, la loi du 6 août 2019 de *transformation de la fonction publique* a permis l'ouverture des emplois de direction de la fonction publique aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaires, afin de diversifier les viviers de recrutement. Les employeurs publics constatent toutefois que les candidatures de contractuels sur les emplois de direction restent à ce jour majoritairement en décalage avec les compétences et profils attendus pour ces postes³⁶ ; les métiers de l'encadrement supérieur de l'État ne sont pas suffisamment connus et bien appréhendés par les candidats. En 2020, le différentiel entre le nombre de candidatures et les recrutements effectifs est donc conséquent³⁷, bien que cohérent avec le niveau de sélectivité sur ces emplois :

- recrutements sur un emploi de direction ouverts aux contractuels : 296 ;
- nombre de candidatures du privé / contractuels de fonction publique : 305 ;
- nombre de candidats auditionnés : 44 ;
- nombre de personnes recrutées : 11 soit 4 % des recrutements (9 agents nommés contractuels de droit public et 2 de droit privé).

2.4.3. Constat 3 : les attentes des cadres supérieurs vis-à-vis de « l'employeur État » ont évolué

Les cadres supérieurs de l'État, comme du secteur privé, expriment de plus en plus le souhait de rythmes de travail et de modes de management plus respectueux de leur vie personnelle. Dans la consultation du printemps 2021, **43 % des cadres supérieurs ont exprimé leur insatisfaction quant à leur capacité à concilier vie professionnelle et vie personnelle** et 32 % au sujet de la qualité de vie au travail.

Parmi les actions prioritaires pour améliorer ces questions, les cadres proposent notamment de développer le télétravail, de mieux organiser la charge de travail

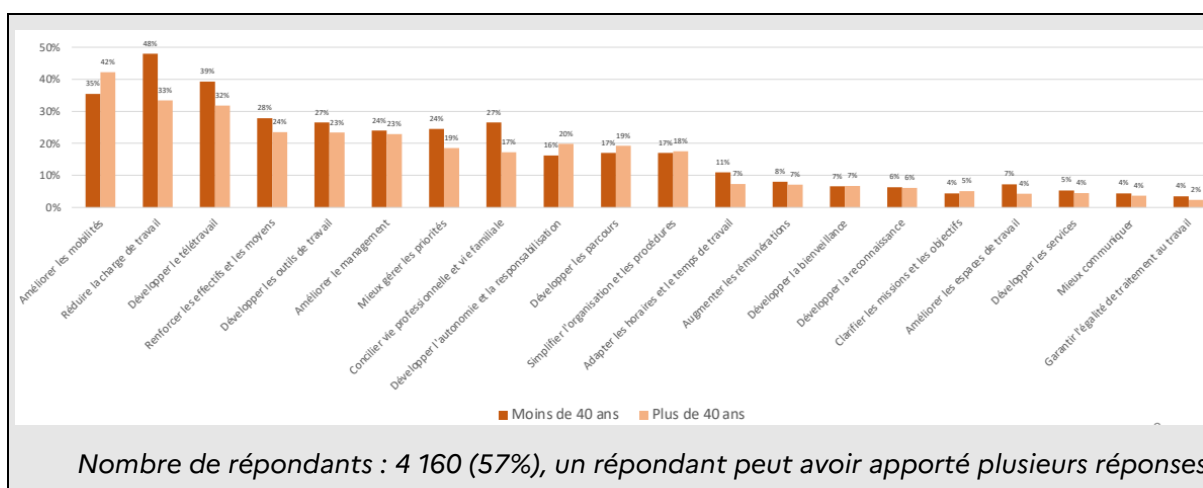
³⁶ Source : DGAFP et entretiens de la mission avec les services RH des ministères.

³⁷ Source : DGAFP ; chiffres 2020.

(respect des horaires de travail, éviter les réunions tardives, respecter le week-end...) mais encore de faciliter les mobilités en prenant en compte les contraintes géographiques et la mobilité du conjoint. Ils valorisent également **l'évolution des pratiques managériales**, notamment en proposant l'évolution vers un mode de management plus à l'écoute et bienveillant, moins de hiérarchie ou encore davantage de travail en équipe.

Les jeunes générations sont davantage attachées à ces évolutions : la réduction de la charge de travail, le développement du télétravail et la conciliation vie professionnelle et vie familiale sont plus prioritaires pour eux que pour leurs aînés. Ils sont également plus attentifs à l'autonomie sur un poste : 42 % des moins de 40 ans prennent en compte ce critère dans leur choix de poste (contre 29 % des plus de 40 ans).

Encadré 3 : réponse à la question « Que souhaitez-vous que les employeurs publics fassent pour améliorer la qualité de vie au travail ? » - répartition par âge



Source : consultation du ministère de la transformation et de la fonction publiques auprès des cadres supérieurs.

Ces attentes font écho à celles des cadres du secteur privé. En 2020, le palmarès Universum³⁸ a dressé le bilan des attentes des cadres vis-à-vis de leur employeur. Si le salaire et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle sont parmi les principaux critères, le sondage fait également apparaître l'importance du respect des collaborateurs et de la reconnaissance de leur valeur, celle de la sécurité de l'emploi et enfin la capacité à s'engager en matière de diversité et d'inclusion.

L'évolution de la culture managériale et de la qualité de vie au travail est par ailleurs un levier voire une **condition de l'attractivité de la haute fonction publique**,

³⁸ Depuis 1999, la société suédoise Universum spécialisée dans la « marque employeur » interroge, chaque printemps, les jeunes des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce sur leur employeur idéal.

notamment auprès des jeunes, dans un contexte où l'État employeur est mis en concurrence avec des organisations privées ayant fortement développé leur marque employeur pour le recrutement des jeunes diplômés. La prise en compte de ces sujets est ainsi un enjeu fort pour l'État, nécessaire au maintien d'un recrutement de haut niveau dans la fonction publique.

3. Les convictions de la commission pour consolider une stratégie commune de gestion de l'encadrement supérieur au sein de l'État

3.1. Disposer d'une véritable stratégie RH pour l'encadrement supérieur de l'État assise sur des données documentées

L'analyse de différents modèles de gestion RH dans des entreprises privées et les échanges menés par la mission font apparaître la nécessité de définir une stratégie de pilotage des ressources humaines de l'encadrement supérieur de l'État qui irrigue l'ensemble des actions menées par la DIESE et par les ministères auprès des cadres.

Cette stratégie, élaborée par la DIESE, en étroite concertation avec les ministères et les autres autorités d'emploi, doit emporter l'ensemble des enjeux, qualitatifs et quantitatifs, de la gestion RH des cadres supérieurs, du recrutement à la nomination sur des emplois à la décision du Gouvernement, en passant par les mobilités, la parité, la formation continue et *in fine*, l'attractivité de la fonction publique. La stratégie comporte notamment les aspects suivants :

- ♦ définition du modèle de management de l'encadrement supérieur de l'État (quelles sont les postures managériales et les valeurs attendues de la part des cadres supérieurs ?), en cohérence notamment avec les enjeux de transformation de l'État et d'évolution du corps social (prise en compte des enjeux de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, volonté d'avoir un impact dès les premiers postes chez les jeunes diplômés, développement de modèles managériaux prenant en compte de nouvelles compétences comme l'agilité, l'empathie, la capacité à développer une vision non normée³⁹...) ;
- ♦ définition du modèle de l'État employeur et des valeurs associées en termes de gestion et d'accompagnement des ressources humaines ;
- ♦ identification des enjeux et des leviers de mise en œuvre de dispositifs de développement des compétences et de renforcement de la culture collective, propres aux cadres supérieurs de la fonction publique d'État et à leur spécificité ;
- ♦ vision prospective sur les métiers et les besoins de l'État, ainsi que les attentes des cadres supérieurs pour développer, à terme, une gestion prévisionnelle des emplois ;
- ♦ définition des leviers d'une politique de recrutement attractive, capitalisant sur le sens et les enjeux des métiers de la haute fonction publique.

³⁹ Les modèles managériaux récents se focalisent sur l'action, l'exécution opérationnelle, l'expérimentation et vont à rebours d'une culture administrative qui a longtemps privilégié la réflexion et la définition de règles conçues comme définitives sur la mise en œuvre opérationnelle.

« EN L'ABSENCE DE CONVICTIONS FORTES DU CEO ET DU DRH GROUPE, D'EQUIPES DEDIEES, ET DE REVISION PERIODIQUE DES MODELES, LA GESTION DES DIRIGEANTS DEVIENT STATUTAIRE ET INFLATIONNISTE. »⁴⁰

La stratégie RH de l'État pour l'encadrement supérieur a vocation à guider l'action des cadres supérieurs comme des services RH. Elle doit également permettre d'adapter le modèle RH à des circonstances par nature évolutives (prise en compte de transformations, notamment numériques ou encore de crises).

Si la stratégie RH mise en œuvre par la DIESE concerne au premier chef l'encadrement supérieur de l'État, elle portera nécessairement des enjeux et des valeurs qui peuvent nourrir plus largement l'ensemble de la gestion RH de la fonction publique.

La définition de cette stratégie RH s'appuiera notamment sur les travaux conduits par la DIESE dans le cadre de sa mission d'observatoire (cf. fiche 19). Les études qui seront menées s'agissant des métiers en tension, des besoins en compétences et de l'évolution des pyramides des âges alimenteront les orientations prises en matière de recrutement et de formation. Les analyses comparatives qu'elle engagera ou commandera permettront d'identifier des leviers d'amélioration dans la gestion RH de l'encadrement supérieur de l'État, dans un double objectif d'attractivité et d'efficacité. La diffusion de doctrines en matière de pratiques managériales⁴¹ devra de même contribuer à rendre la fonction publique plus attractive, plus efficace et plus en phase avec les exigences d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

3.2. Renforcer la culture de l'évaluation, la professionnalisation des nominations et la transparence

3.2.1. Une logique de viviers pour renforcer la professionnalisation et l'ouverture interministérielle des nominations

L'évaluation, selon les formes qu'elle prend, répond à plusieurs enjeux : moyen d'appréciation de la performance et de la manière de servir, détection du potentiel, identification des perspectives de carrière de l'agent. Pour être utile, l'évaluation doit emporter des traductions concrètes, non seulement en termes de rémunération et de promotion, mais aussi et surtout, s'agissant de la fonction publique, en matière de déroulé de carrière et de développement des compétences. L'ouverture interministérielle des parcours suppose par ailleurs une harmonisation des pratiques d'évaluation comme de leur portée, afin de développer une reconnaissance mutuelle

⁴⁰ Retours d'expériences de Carrefour et de Thalès ; benchmark réalisé par un membre de la commission.

⁴¹ Le référentiel des compétences managériales développé par la MCD représente, à cet égard, une bonne pratique.

des compétences et de l'expérience entre les autorités d'emploi.

La logique de viviers est généralisée dans les grandes entreprises privées, qui y puisent pour la plupart plus de 90 % de leurs dirigeants⁴², mais peu formalisée et inégalement développée dans la fonction publique d'État. Elle demeure pourtant au croisement de cet ensemble d'enjeux. Elle lie les perspectives de l'individu à ses résultats et à son potentiel. Elle est également un levier de diversification des parcours⁴³.

Le vivier permet par ailleurs, pour l'autorité d'emploi, d'anticiper les renouvellements de poste sur les emplois les plus critiques, tout en préparant les agents identifiés à prendre des fonctions d'encadrement supérieur ou dirigeant. La commission appelle ainsi à une généralisation et à un renforcement de la logique de viviers de recrutement, autour de deux niveaux de vivier, définis en fonction des emplois auxquels ils destinent.

Un vivier de niveau 1, de cadres dirigeants (cf. fiche 4) serait consolidé, correspondant à l'actuel vivier animé par la mission cadre dirigeant (MCD)⁴⁴, dont les emplois cibles seraient élargis à certains postes de chefs de service, de direction en services déconcentrés de niveau régional, de directeur général et de directeur général adjoint d'opérateurs. Cette évolution des emplois cibles vise à mettre en cohérence le fonctionnement actuel du vivier MCD, qui débouche déjà pour partie sur des postes de chef de service et de direction d'opérateur, tout en consacrant ces postes comme des emplois de haut niveau. Elle concourt également à renforcer la portée du vivier, en le liant davantage aux services déconcentrés. Ce vivier a vocation, à l'image du vivier de la MCD, à être piloté directement par la DIESE. Les cadres intégrés au vivier suivront, comme actuellement, le cycle des hautes études de service public (CHESP).

Pour mémoire, le vivier de la MCD est constitué d'environ 430 personnes. Dans le cadre de l'élargissement des emplois cibles, il conviendra de se fonder sur un ratio (membres du vivier à l'instant t) / (nombre d'emplois cibles) sensiblement inférieur à 1. L'objectif d'un passage par le vivier est en effet d'évoluer vers l'un des emplois auxquels il destine. Il est donc nécessaire que le vivier soit suffisamment porteur et non décevant pour ses membres, tout en étant alimenté régulièrement. D'où un dimensionnement plafonné et une durée d'appartenance limitée à quatre ans. La DIESE reverra en conséquence, en lien avec les ministères, le dimensionnement et le niveau des flux d'entrées et de sorties souhaitables pour ce vivier de niveau 1.

⁴² Source : entretiens menés par la mission avec des DRH du secteur privé.

⁴³ À titre d'illustration, dans de nombreux groupes privés (EDF, BNP Paribas, Thalès), le cadre intégré au vivier n'appartient plus à la filiale ou à la direction, mais à la DRH groupe, qui va chercher à multiplier ses expériences dans les différentes entités du groupe.

⁴⁴ Le vivier MCD a vocation à préparer et proposer des candidats pour un certains nombres d'emplois à la décision du Gouvernement, notamment les postes de secrétaire général de ministère, de directeur d'administration centrale, de DG ARS, d'ambassadeur et de préfet. Les postes de préfet et d'ambassadeur ont toutefois été peu alimentés par le vivier depuis 2014 (38 nominations de préfet et 27 nominations d'ambassadeur au total ont concerné des membres du vivier).

Des viviers de niveau 2 pour les cadres de direction seraient définis, intégrant les emplois de chef de services non compris dans le vivier de niveau 1, les postes de sous-directeurs, les emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet et certains emplois de direction en services déconcentrés (cf. fiche 5). En gestion directe par les ministères, selon un cadre commun fixé par la DIESE, notamment s'agissant de leurs volumétries, ces viviers ministériels, transparents et partagés entre les ministères, seraient en ce sens interministériels. L'intégration au sein de ces viviers ne conduirait pas au suivi d'un programme interministériel de type CHESP, mais à des modules de formation de deux niveaux, dès lors que les agents seront nommés sur leurs nouvelles fonctions :

- ♦ une formation interministérielle, conçue et organisée par l'INSP, qui porterait notamment sur les aspects managériaux⁴⁵ ;
- ♦ une formation ministérielle, portant sur les enjeux propres à chaque ministère : la DIESE serait chargée de superviser la mise en place de telles formations par chaque ministère.

Les ministères pourront également, pour les membres de leurs viviers respectifs, mettre en place des parcours de développement en amont de leur prise de poste (partage d'expérience, exposition aux décideurs au-delà de l'organisation directionnelle et ou ministérielle de l'agent). La DIESE pourra en tant que de besoin soutenir ces initiatives, et leur diffusion en interministériel le cas échéant.

Encadré 4 : les viviers

Un vivier s'articule autour de plusieurs paramètres :

- ♦ des emplois cibles, auxquels il prépare et prédispose ;
- ♦ une population de cadres, pressentis comme susceptibles d'occuper les fonctions auxquelles le vivier prépare ;
- ♦ une sélectivité à l'entrée et une sortie du vivier après une durée déterminée ;
- ♦ un dimensionnement garant d'opportunités réelles pour les cadres intégrés au vivier ;
- ♦ une animation (conseils, orientation, mise en réseau, formation continue).

Dans le secteur privé, les viviers ne garantissent pas pour autant un parcours ascendant aux personnes qui en sont membres, et les promotions hors vivier (ne serait-ce que par le recrutement externe) demeurent pratiquées. En clarifiant collectivement les perspectives données à un cadre supérieur, les viviers permettent toutefois de :

- ♦ conserver les cadres aux profils les plus valorisés par l'entreprise ;
- ♦ réduire la frustration en objectivant les jugements sur les personnes ;
- ♦ inciter les cadres moins valorisés à des « mobilités horizontales » sans les mettre en

⁴⁵ En reprenant la conception du séminaire aujourd'hui organisé 2 fois par an par la DGAFP pour les sous-directeurs et les chefs de service déconcentrés nouvellement nommés, l'INSP pourrait construire un parcours qui soit adapté à l'ensemble des profils du vivier et proposer plusieurs sessions par an de sorte à ce que les agents soient formés rapidement après leur prise de fonctions.

difficulté ;

- ◆ sécuriser la construction de la génération future de dirigeants ;
- ◆ partager cette ressource « montante » au niveau du groupe en évitant la rétention par ses différentes entités ;
- ◆ par les mobilités permises, renforcer la diffusion d'une culture et de valeurs communes au sein du groupe.

Source : mission, sur la base des éléments recueillis en entretiens.

Un programme « Hauts potentiels » (cf. fiche 13), à la vocation sensiblement différente, serait par ailleurs piloté par la DIESE. Ouvert à tous les ministères, aux contractuels, aux officiers et magistrats, à quelques agents de la fonction publique territoriale et hospitalière, ainsi qu'à des jeunes chercheurs, notamment scientifiques, il s'inscrirait davantage dans un objectif de développement, de diversification, de fidélisation et de reconnaissance des cadres à haut potentiel en amont des viviers de niveau 1 et 2, et n'aurait aucun lien avec les processus de nomination. Il vise à permettre aux cadres concernés une prise de recul, en première partie de carrière, sur les grands enjeux de l'action publique au-delà de leurs domaines de compétence habituels. Il doit également constituer un vecteur de diffusion d'une culture commune entre agents de la fonction publique. Des auditeurs externes (entrepreneurs intéressés par le secteur public, fonctionnaires étrangers) pourront utilement participer au programme.

3.2.2. Des viviers accessibles après une évaluation du profil et du potentiel managérial des candidats

L'objectif d'une reconnaissance mutuelle des compétences de chaque cadre à l'échelle interministérielle suppose des conditions homogènes d'intégration aux viviers. L'éligibilité au vivier, au-delà des compétences techniques requises par l'autorité d'emploi et des performances de l'agent, doit par ailleurs se fonder sur une appréciation des aptitudes managériales présentes et potentielles de l'agent, appelé à occuper des fonctions d'encadrement supérieur et dirigeant. Les viviers ont par ailleurs vocation à accueillir des agents aux profils variés (fonctionnaires et contractuels aux expériences et aux parcours différents...). La commission plaide ainsi pour l'obligation d'une évaluation harmonisée du profil et du potentiel managérial des candidats, quel que soit le vivier considéré. Ce type d'évaluation, répandue dans le secteur privé, est appelé dans la pratique anglo-saxonne *assessment*.

Encadré 5 : l'assessment

Un *assessment* est composé de différents tests psychométriques, jeux de rôles, mises en situation et entretiens de sélection, qui se déroulent en partie de façon individuelle et/ou

collective. L'objectif est de mieux connaître le profil du candidat, en appréciant ses compétences comportementales et *in fine* son aptitude, à brève ou à plus longue échéance, à encadrer des équipes dans l'absolu, au-delà du domaine métier qui est le sien. L'*assessment* peut également, si nécessaire, être adapté aux enjeux de secteurs d'activité particuliers, et en l'occurrence, du secteur public. Il peut aussi être ajusté selon les différents niveaux de responsabilité auxquels le candidat est appelé. L'*assessment* s'inscrit également dans une logique de développement et d'accompagnement. La restitution, moment fort de l'exercice, est à la fois l'occasion d'évaluer la prise de recul du candidat sur lui-même, et de dresser avec lui ses qualités et ses faiblesses, afin d'envisager des formations et des expériences de nature à les renforcer, respectivement les atténuer.

Les professionnels du secteur privé rencontrés par la mission ont souligné que l'*assessment* était un outil nécessaire mais non suffisant pour évaluer la capacité d'une personne à occuper des fonctions d'encadrement supérieur ou dirigeant. Il doit intervenir en complément des autres outils habituellement utilisés pour apprécier les compétences d'un individu : évaluations annuelles, entretien de motivation et de personnalité...

Deux exemples d'utilisation de l'*assessment* dans le secteur public :

- ♦ La Mission haut potentiel (MHP) de la Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) a mis en place un « *Development center* », au bénéfice de tous ses officiers lauréats de l'École de guerre, qui réalisent un *assessment* à la fin de leur scolarité, à l'issue duquel un parcours de développement leur est proposé. Le centre est entièrement internalisé, et l'*assessment* adapté aux enjeux de la gendarmerie, évaluant en particulier le sens politique, la capacité à incarner et l'aptitude à transformer. Il a été monté avec l'appui de prestataires et d'universitaires et fait intervenir des officiers réservistes, cadres supérieurs ou dirigeants des secteurs public et privé.
- ♦ La MCD a mis en place un *assessment* pour l'entrée au vivier des cadres dirigeants. Cet exercice d'une demi-journée, mis en œuvre par un prestataire (le tenant du marché est actuellement le cabinet Eurogroup), évalue les différentes compétences comportementales des candidats. L'entretien de restitution est réalisé par Eurogroup, et le rapport de restitution remis au candidat par la MCD, qui lui propose, dès lors qu'il est intégré au vivier, un parcours de développement.

Source : mission, sur la base des éléments recueillis lors des entretiens.

La généralisation de l'*assessment* à l'entrée des viviers est impérative, à la fois pour promouvoir les profils à fortes compétences managériales et pour garantir leur diffusion homogène au sein de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État. L'entrée dans les viviers ferait ainsi systématiquement l'objet d'un *assessment*, couplé à une étude du dossier administratif de l'agent et à un entretien. L'exercice serait organisé soit par la DIESE, soit par les ministères, selon le niveau de vivier considéré :

- ♦ pour le vivier de niveau 1, les cadres seraient, à l'exemple de la procédure actuelle, proposés par leur autorité d'emploi pour un *assessment* et un entretien avec la DIESE ;
- ♦ s'agissant du vivier de niveau 2, la procédure d'accès serait pilotée par les ministères, avec l'obligation toutefois de mettre en œuvre un *assessment* pour

l'ensemble des candidats ; la DIESE proposera dans ce cadre un marché interministériel de prestations aux ministères ;

- ♦ concernant le programme « Hauts potentiels », un *assessment* serait mis en œuvre par la DIESE, après sélection des dossiers de candidatures, qui intégreraient un avis de l'autorité hiérarchique.

Les *assessments* devront être calibrés en fonction du niveau de vivier auxquels ils se rattachent. La DIESE veillera à sélectionner un ou des prestataires en tenant compte de leur bonne compréhension des enjeux propres à l'action publique. La DIESE assure la prise en charge financière des *assessments* des viviers de niveau 1 et 2, ainsi que du programme « Hauts potentiels ».

La DIESE veillera enfin à la parité et à la diversité des parcours professionnels représentés au sein des viviers et du programme « Hauts potentiels ». Elle pourra envisager à terme un développement des modalités d'accès aux viviers de niveau 1 et 2, en proposant notamment des procédures de « candidatures spontanées » pour les cadres qui n'auront pas été identifiés par leurs autorités d'emploi⁴⁶.

3.2.3. Le lien entre les viviers et les processus de nomination

La logique de vivier couplée aux comités d'audition pour l'accès à des emplois de cadres supérieurs et dirigeants favorise la transparence et la professionnalisation des processus de nomination. La commission suggère ainsi de développer, en parallèle des viviers, la pratique des comités d'audition, en l'étendant aux emplois de directeur général d'agences régionales de santé, de préfet en poste territorial et d'ambassadeur, dans la perspective d'une primo-nomination. S'agissant d'emplois qui ne tolèrent aucune vacance, les comités d'audition pourraient être organisés par anticipation, en lien avec les ministères concernés, afin de présélectionner des cadres supérieurs dont la candidature pourrait être proposée au Gouvernement pour une primo-nomination à un poste de préfet ou d'ambassadeur⁴⁷.

Les comités d'audition seraient également généralisés pour les emplois de direction cibles du vivier de niveau 1, y compris pour les emplois de direction en services déconcentrés intégrés au vivier à l'issue des travaux menés avec les ministères (cf. fiche 3). Ces comités d'audition ne prendraient pas nécessairement la forme d'un oral devant un collège, mais pourraient consister en des entretiens successifs, le comité se réunissant *in fine* pour sélectionner le candidat.

La règle de présentation d'un candidat sur trois issu du vivier aux comités d'audition

⁴⁶ A l'exemple de la DRH d'EDF, qui a mis en place un canal *ad hoc* pour repérer les éventuels potentiels qui n'auraient pas été identifiés par leur hiérarchie.

⁴⁷ La commission conçoit par ailleurs qu'un premier passage par un poste de préfet ou d'ambassadeur rend suffisamment compte des aptitudes à occuper ce type de fonctions (aptitudes au demeurant évaluées respectivement par le CSATE et le collège du MEAE), et qu'il n'est pas nécessaire de prévoir de comités d'audition hors primo-nominations.

pour l'accès aux emplois à la décision du Gouvernement serait maintenue, de même que la règle de parité. Elle serait étendue à l'ensemble des comités d'audition pour l'accès aux emplois cibles du vivier de niveau 1.

Les comités de nomination aux emplois cibles des viviers de niveau 2 seront généralisés pour les sous-directeurs et étendus aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet. Ils seront également étendus aux emplois de direction des services déconcentrés intégrés aux viviers de niveau 2 à l'issue des travaux menés avec les ministères. Ces comités d'audition pourront également prendre la forme d'entretiens successifs.

Ils devront veiller à accueillir des candidatures issues d'autres ministères. Dans cette logique, une règle de présentation d'un candidat sur trois au moins issu du vivier d'un autre ministère peut être envisagée, à l'exception de certains postes pour lesquels des compétences spécifiques, notamment techniques, sont exigées. Cela aurait pour effet de garantir à la fois la vocation interministérielle des viviers de niveau 2 et leur portée pour les cadres comme pour les employeurs.

À des fins de cohérence et d'équité, la commission entend par ailleurs que tout candidat à un emploi cible des viviers de niveau 2, non issu d'un vivier, soit soumis à un *assessment* avant d'être présenté en comité d'audition. Les candidats ayant réalisé un *assessment* dans une période récente (au cours des deux dernières années, dans le cadre d'une candidature sur un autre poste par exemple) pourront éventuellement en être exemptés⁴⁸. L'ensemble de ces règles seront à mettre en place par les ministères, sous le contrôle des délégués à l'encadrement supérieur et sous l'autorité des secrétaires généraux. Leur mise en œuvre fera l'objet d'un suivi *ex post* par la DIESE, dans le cadre des dialogues stratégiques de gestion.

Le programme « Hauts potentiels » ne prédispose pas à une nomination éventuelle. Il demeure avant tout un investissement en capital humain sur des cadres dont l'engagement et le potentiel managérial ont été relevés.

	Accessible notamment après un <i>assessment</i>	Lien avec le processus de nomination	Pilotage en direct par la DIESE
Vivier de niveau 1	✓	✓	✓
Vivier de niveau 2	✓	✓	
Programme « Hauts potentiels »	✓		✓

⁴⁸ De même, s'agissant des emplois de direction en services déconcentrés intégrés en emplois cibles des viviers, les agents non issus des viviers mais déjà en poste sur ce type d'emploi et postulant dans une autre région ou département pourront être exemptés d'*assessment*.

3.2.4. Une culture de l'évaluation renforcée, au service de l'orientation des cadres

Au-delà de la généralisation de l'*assessment* pour l'accès aux viviers, la commission propose de renforcer les dispositifs d'évaluation et d'orientation mis en œuvre par les ministères, ou qui ont vocation à être développés dans le cadre de la réforme.

L'entretien annuel doit en particulier être redimensionné. Il pourra être spécifiquement consacré à l'évaluation de la performance et des pratiques professionnelles des cadres. L'accompagnement aurait vocation à dépasser le cadre de l'entretien annuel, pour devenir une mission faisant partie intégrante de la fonction des managers, sur laquelle ils seraient par ailleurs évalués. La grille d'évaluation serait simplifiée et assortie d'une auto-évaluation par l'agent : celle-ci constituerait la base de l'échange avec le supérieur hiérarchique durant l'entretien d'évaluation. Des formations spécifiques aux techniques d'animation de l'entretien d'évaluation seraient en parallèle systématiquement dispensées au bénéfice des cadres évaluateurs, notamment dans le cadre des préparations à la prise de poste. Les comptes rendus d'entretiens professionnels (CREP) seraient dématérialisés, afin de produire davantage de données exploitables (besoin de formation des cadres, etc.), conformément à la feuille de route 2021-2023 du ministère de la transformation et de la fonction publiques. L'évaluation étant un élément socle de la relation managériale entre le cadre et son supérieur hiérarchique, la réalisation des entretiens fera l'objet d'un indicateur de suivi annuel dans chaque ministère (cf. partie 4).

La commission a constaté l'absence de dispositif permettant, pour des cadres supérieurs absorbés par leur activité quotidienne, de réaliser un temps d'arrêt sur leur déroulé de carrière passé et à venir. Or cette prise de recul, qui doit être accompagnée de façon neutre, bienveillante et documentée, est à la fois nécessaire au développement professionnel des agents et au bon appariement entre postes et profils au sein de l'encadrement supérieur de l'État. L'ordonnance du 2 juin 2021 ouvre la possibilité, *via* la création d'une instance collégiale, de proposer de tels bilans. La commission est convaincue qu'il faut faire de cette instance un moment privilégié de l'orientation des cadres.

L'instance collégiale prévue par l'article 3 de l'ordonnance du 2 juin 2021⁴⁹ aurait ainsi pour mission de proposer des rendez-vous de carrière réguliers. Elle statuerait sur la cohérence des projets professionnels et conseillerait les cadres, notamment en matière de parcours, de mobilités et de formation continue (cf. encadré 6).

⁴⁹ « Les agents mentionnés à l'article 1^{er} bénéficient à différents moments de leur parcours professionnel d'évaluations destinées à apprécier la qualité de leurs pratiques professionnelles et de leurs réalisations ainsi que leur aptitude à occuper des responsabilités de niveau supérieur. Ces évaluations sont confiées à une instance collégiale ministérielle ou interministérielle. »

Encadré 6 : les instances collégiales interministérielles

Chaque cadre supérieur aurait vocation à passer devant une instance collégiale à un rythme d'une fois tous les cinq ans, ou davantage dans des cas préétablis (retour de certaines mobilités par exemple). L'instance collégiale se prononcerait sur la base du dossier administratif de l'agent (évaluations, formations continues réalisées, description du projet professionnel et éventuellement, à l'initiative de l'agent, évaluations 360°, 270° ou 180°). Un entretien de compte rendu et d'orientation se tiendrait à l'issue de l'étude du dossier par le collège. Ce rendez-vous de carrière pourrait donner lieu à :

- ♦ un avis simple sur la cohérence et le réalisme du projet professionnel de l'agent, transmis à l'agent, au gestionnaire, et dont seuls les éléments essentiels seraient communiqués à la hiérarchie ;
- ♦ des recommandations en termes de parcours et de mobilité, en lien avec le projet professionnel souhaité ;
- ♦ des recommandations en matière de formation continue et d'accompagnement ;
- ♦ des conseils pour anticiper une éventuelle reconversion ou une orientation vers une reconversion, notamment s'agissant des deuxièmes parties de carrière.

Le collège pourra être constitué de deux à trois personnes, constituées d'agents issus de la délégation à l'encadrement supérieur du ministère et/ou d'un autre département ministériel (profil RH), ainsi que d'un cadre supérieur en mesure d'apporter un regard managérial ou métier (mais sans lien hiérarchique avec l'agent). L'instance serait convoquée à la discrétion du ministère, et au moins une fois par an. La mise en place d'entretiens successifs avec chaque membre du collège peut être privilégiée, en lieu et place d'une entrevue unique face au collège, afin de limiter l'effet « jury ». L'ouverture interministérielle du collège serait garantie par la mise en place d'un *pool* de personnes qualifiées, pré-identifiées dans chaque ministère pour composer les collèges et spécifiquement formées (*a minima*, l'ensemble des délégués à l'encadrement supérieur, mais aussi, les agents ayant précédemment occupé ce type de fonctions ou des fonctions RH, les anciens DAC...). Ces agents seraient sollicités par les délégués à l'encadrement supérieur, dès qu'ils prévoient de réunir l'instance de leur ministère.

Source : commission.

L'emploi d'outils RH de type évaluation à 360°, développés inégalement au sein des ministères, sera recommandé, mais davantage dans une optique d'autodiagnostic et d'accompagnement plutôt que d'évaluation. Cette approche en 360° à des fins d'évaluation demeure toutefois nécessaire pour certains métiers, à l'exemple des fonctions préfectorales et diplomatiques, caractérisées par une forte autonomie et un rôle important de coordination⁵⁰.

⁵⁰ On pourra notamment relever la méthodologie du Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE), développée en continu depuis une quinzaine d'année. Dans l'objectif de capitaliser sur l'existant, le CSATE et les modèles similaires des autres ministères pourront d'ailleurs utilement contribuer à ces instances collégiales d'orientation.

3.3. Accompagner la diversification des parcours et les mobilités

3.3.1. Les convictions de la commission en matière de mobilité

Les mobilités sont essentielles au développement professionnel des agents, pour permettre leur montée en compétence et *in fine* le développement de parcours diversifiés au sein de l'encadrement supérieur de l'État. En favorisant le dépassement des silos ministériels voire directionnels et la diffusion d'une culture commune de l'action publique, les mobilités sont également nécessaires au bon fonctionnement de l'administration.

Encadré 7 : proposition des groupes témoins en matière de parcours

Le « groupe témoins » réuni sur l'enjeu des parcours a appelé à développer l'idée de parcours de compétences se nourrissant d'expérience diverses :

- ◆ au plus proche du terrain, des usagers et citoyens (services déconcentrés, collectivités locales) ;
- ◆ de mise en œuvre opérationnelle (politique publique au sein d'un opérateur) ;
- ◆ permettant de renforcer la compréhension des enjeux et contraintes des parties prenantes (entreprise publique) ;
- ◆ en Europe et à l'international, pour mieux appréhender les pans de l'action publique affectés par ces enjeux et soutenir la stratégie d'influence de la France.

Source : compte-rendu de la consultation des groupes témoins menée par le ministère de la transformation et de la fonction publiques.

La commission soutient ainsi l'idée d'incitations fortes à la mobilité, sans compromettre la liberté de chaque cadre d'organiser son propre parcours, ni porter atteinte aux objectifs d'égalité professionnelle poursuivis depuis plusieurs années⁵¹, y compris par la réforme en cours. L'abrogation des dispositions imposant aux fonctionnaires d'avoir satisfait à leur mobilité statutaire pour accéder à un emploi de sous-directeur ou de chef de service⁵² représente dans ce contexte une occasion de rénover le cadre relatif aux mobilités, au-delà des éventuelles obligations statutaires qui pourraient prospérer.

Le développement des mobilités requiert un double engagement :

⁵¹ À cet égard, la commission est défavorable à l'instauration de règles imposant une mobilité géographique, cette obligation étant considérée comme pénalisante pour la carrière des femmes.

⁵² Décret n° 2012-32 du 9 janvier 2012 relatif aux emplois de chef de service et de sous-directeur des administrations de l'État, dont les dispositions ont été pour une grande partie abrogées par le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État.

- ♦ un engagement des employeurs publics à proposer des postes attractifs aux cadres extérieurs à leur administration ;
- ♦ un engagement des cadres à s'inscrire dans un parcours diversifié.

La DIESE doit dès lors intervenir sur ces deux volets. Elle veillera notamment, dans le cadre du dialogue stratégique de gestion RH mis en place avec chaque ministère (cf. partie 4.2.2), à la quantité et à la nature des postes d'encadrement pourvus par des cadres rattachés à d'autres ministères d'emploi. Elle précisera, dans le cadre des lignes directrices de gestion interministérielles (LDGI) dont le pilotage lui revient (cf. partie 4.3), les critères à apprécier en matière de mobilité pour l'accès aux différents viviers et pour les nominations sur des emplois de direction.

Encadré 8 : mobilités et parcours diversifiés

La DIESE pourra définir, dans le cadre des LDGI, les critères à apprécier pour qualifier un parcours diversifié, et en particulier les mobilités prises en compte. En première analyse, trois types de mobilité pourraient être identifiées :

- ♦ les mobilités géographiques, impliquant des changements d'environnement substantiels (changement de région, changement de typologie de territoires) ;
- ♦ les mobilités fonctionnelles/métiers, induisant un changement de domaine métier au sein d'un même ministère ;
- ♦ les mobilités opérationnelles/interministérielles, avec un changement de ministère sur un métier similaire.

Un parcours diversifié peut, par exemple, consister en la réalisation de deux types de mobilités parmi celles indiquées ci-dessus, au demeurant cumulables (mobilité impliquant un changement de métier et de ministère). Pour les voies de promotion interne, les concours internes et les 3^{èmes} concours issus de l'INSP, les mobilités réalisées avant l'accès au corps des administrateurs de l'État auraient vocation à être également valorisées pour qualifier un parcours diversifié. Les mobilités vers la fonction publique hospitalière et territoriale, ou vers le secteur privé, feraient l'objet d'une appréciation spécifique.

Source : commission.

3.3.2. L'intérêt des alternances entre des fonctions à forte composante managériale et des missions d'expertise, y compris en matière de conduite de projet

Les carrières ascensionnelles rapides, à des postes d'encadrement au niveau de responsabilité accru, relèvent plus de l'exception que de la règle. Elles demeurent pourtant un modèle de référence pour une grande partie des cadres supérieurs. La commission estime dans ce contexte nécessaire de valoriser un ensemble plus large de parcours que les seules carrières ascendantes. Le développement des mobilités horizontales, dans un objectif de développement des compétences, répond en partie à cette logique. Mais au-delà, une promotion des parcours mêlant positions d'encadrement et fonctions d'expertise (y compris en matière de conduite de projet) ou de réflexion stratégique doit également être engagée. Cela correspond non

seulement à une demande des cadres supérieurs, mais également à un besoin de l'action publique.

Susceptibles d'impliquer à la fois un changement de métier et un changement de ministère, les mobilités sur des postes d'expert technique, de gestion de projet ou de conseillers de cadre dirigeant public, vers les assemblées parlementaires, dans des organismes d'évaluation et de prospective, sur des fonctions d'enseignement, dans des juridictions administratives ou financières ou au sein des services d'inspection générale pourront dans ce cadre être valorisées. Ce type de mobilité permet en effet de combiner développement d'expertise et prise de recul sur un champ de politiques publiques et de valoriser des compétences plus rares (aptitudes au pilotage transverse, capacité à susciter de l'adhésion sans exercer une autorité hiérarchique directe...). Les missions d'inspection participent quant à elle de l'apprentissage d'une rigueur dans l'analyse et d'un positionnement objectif dans l'administration, empreint de neutralité à l'égard des différentes directions ministérielles ; autant de compétences techniques et comportementales appréciables dans la perspective d'une intégration au sein d'un vivier ou d'une nomination sur un emploi cible des viviers, dès lors que des aptitudes managériales ont été attestées par un *assessment*.

Ces mobilités peuvent par ailleurs répondre à la demande forte de variété dans la nature des missions exercées, sur des fonctions d'une exigence et d'un intérêt équivalents aux emplois d'encadrement en administration centrale ou déconcentrée, mais souvent moins exposées et permettant une plus large autonomie. Elles peuvent également porter les cadres vers des parcours durablement plus orientés sur l'expertise, à des emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet, dont le nombre, le positionnement et la légitimité devront être consolidés. Leur prise en compte au sein des viviers de niveau 2 de cadres de direction doit d'ailleurs y concourir. Dans cette logique, la fonctionnalisation des inspections, décidée par la réforme en cours, doit en particulier être regardée comme une opportunité de construire et de valoriser ces parcours alternés, au bénéfice des agents comme de l'État employeur.

Une expérimentation avec les ministères, pilotée par la DIESE, visant à formaliser et valoriser les parcours d'expertise, incluant l'expertise en direction de projet, est à ce titre proposée (cf. fiche 9).

3.4. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement

3.4.1. L'accompagnement personnalisé des parcours et des mobilités

L'accompagnement personnalisé des parcours des cadres supérieurs est un objectif central de la réforme. La commission a elle-même constaté la grande disparité du suivi

individualisé des cadres selon les ministères et les corps, d'un point de vue quantitatif comme qualitatif (cf. partie 2.2.1).

Le renforcement de cet accompagnement personnalisé est un impératif.

Il est nécessaire à l'État employeur, afin de favoriser les meilleurs appariements entre les profils et les postes, de guider le développement de compétences des cadres, de renforcer son attractivité, et de diffuser, par capillarité, des pratiques managériales garantes de performance collective et de cohésion.

Il est indispensable aux cadres, dans un objectif de fidélisation, de montée en compétences, techniques ou managériales, d'orientation et de conseil en matière de parcours de carrière.

Cet accompagnement doit être réalisé par des professionnels de la gestion des ressources humaines (cf. partie 3.4), en mesure d'être dans une posture de conseil à l'endroit des cadres supérieurs. Ils doivent pouvoir être disponibles sur bref préavis et disposer d'une connaissance suffisante de l'action publique et de son organisation administrative, afin de savoir orienter leurs cadres en matière de parcours, de mobilité et de formation continue. Les pratiques de mentorat au sein des ministères devront également être encouragées, afin d'apporter aux cadres un regard « métier » expérimenté, complémentaire du regard RH.

3.4.2. L'importance de la formation tout au long de la vie

Le cadre supérieur de l'État est par nature aux prises, dans son activité quotidienne, avec les évolutions rapides de la société : développement du numérique, défiance à l'endroit des pouvoirs publics, transition écologique, situation sanitaire et sociale... Il est également, dans son interaction constante avec ses collaborateurs, confronté à des attentes nouvelles en matière de management, qui sont autant de conséquences des évolutions de la société à l'œuvre. Le secteur privé, en ayant significativement investi dans la formation continue des cadres, en développant des universités et des académies d'entreprise, apparaît de fait avoir pris un temps d'avance sur cet enjeu, pourtant tout aussi critique pour la fonction publique.

Un cadre supérieur de la fonction publique d'État ne doit en effet pas pouvoir compter sur les seules compétences qu'il a développées sur les bancs d'une école, ni sur celles qu'il a progressivement acquises au gré de ses affectations successives et sur lesquelles il a, par définition, pris un recul limité. La formation continue permet à la fois ouverture, remise en cause et consolidation. Elle ouvre à d'autres domaines d'activité, pour préparer une mobilité, une prise de poste, une reconversion, ou pour mieux appréhender l'écosystème dans lequel on évolue. Elle remet en cause les éventuels postulats subjectifs et méthodes de travail perfectibles, mais susceptibles

d'être ancrées comme des évidences. Elle vient asseoir et consolider des connaissances apprises de l'expérience, en les rendant plus transversales. Elle contribue à diffuser une culture commune de l'action publique, dès lors qu'elle rassemble des cadres d'origine professionnelle différente. La commission est par suite convaincue qu'il faut des incitations puissantes en la matière.

La réforme actuelle porte une ambition nouvelle en matière de formation continue, qui ne pourra prospérer qu'en développant au sein de la fonction publique une culture de la formation tout au long de la vie. La diffusion d'une telle culture passe, pour la commission, par quatre conditions majeures :

- ♦ **un renforcement significatif du contenu** des formations proposées aux cadres supérieurs, qui doit être harmonisé par le haut et dont l'évaluation par les usagers doit être transparente (cf. rapport INSP) ;
- ♦ **une valorisation** des programmes de formation, non seulement dans le parcours des cadres (pour l'accès aux viviers ou lors des comités d'audition), mais également en travaillant sur la qualité et la position des intervenants, en engageant les cadres dirigeants à contribuer aux sessions de formation⁵³ ;
- ♦ **une diffusion dans les pratiques managériales**, les cadres devant pousser leurs collaborateurs à développer leurs compétences ; les managers pourraient d'ailleurs, à l'exemple de certaines directions, être en partie évalués sur le nombre de formations suivies par leurs équipes ; cela implique un changement de regard sur la formation qui doit être priorisée dans les agendas et non considérée comme accessoire ;
- ♦ **un accompagnement personnalisé** en mesure d'orienter les agents vers les modules pertinents, dans le cadre de leurs fonctions mais aussi dans une logique de parcours de carrière (cf. partie 3.4).

Les prérogatives de la DIESE en matière d'incitation de la demande de formation continue, notamment via les LDGI, et le rôle pivot de l'INSP sur la quantité et la qualité de l'offre de formation (cf. rapport INSP) doivent contribuer à répondre à ces enjeux, pour *in fine* développer au sein de l'État une culture de la formation professionnelle.

3.4.3. La nécessité de mieux anticiper et d'accompagner les dernières parties de carrière

La spécificité de gestion des carrières sur le temps long dans la fonction publique ainsi que les modèles de carrière ascendante posent la question de la gestion des dernières parties de carrière des cadres supérieurs de l'État, et notamment de ceux qui peinent à trouver un poste correspondant à leurs compétences après l'exercice de plusieurs

⁵³ Dans le secteur privé, la contribution des cadres dirigeants aux formations est d'ailleurs l'un des moyens principaux, pour eux, de rencontrer et d'apprécier les talents au sein de leur organisation.

emplois fonctionnels ou à la décision du Gouvernement. La commission distingue à cet égard deux situations :

- ♦ des situations très minoritaires de cadres supérieurs rencontrant des difficultés particulières pour assurer un poste de niveau équivalent à leur dernier poste (motifs personnels, difficultés professionnelles...);
- ♦ des situations plus répandues de cadres ne trouvant pas de poste équivalent aux responsabilités occupées dans leur dernier emploi fonctionnel ou à la décision du Gouvernement, conduisant les agents à prendre un emploi de responsabilité inférieure, un poste non pérenne dans les organigrammes (chargé de mission auprès d'une direction) ou à intégrer sans conviction des corps dits de débouché.

Ces cadres sont par ailleurs susceptibles de demeurer en instance d'affectation pour des durées relativement longues au moment où ils quittent leurs emplois fonctionnels ou à la décision du Gouvernement, ou lorsqu'ils reviennent de mobilités spécifiques (en collectivités, dans des organisations internationales ou au sein du secteur privé).

Dans un contexte de complexité accrue des missions de l'État, il apparaît fort dommageable de ne pas capitaliser davantage sur l'expertise des cadres supérieurs très expérimentés, disposant d'un grand recul sur la mise en œuvre des politiques publiques.

La DIESE n'a pas vocation à prendre en charge directement la gestion des situations individuelles de cadres rencontrant des difficultés à trouver un poste en dernière partie de carrière, les ministères devant rester responsables de l'accompagnement des parcours de leurs cadres supérieurs. La commission considère par ailleurs qu'il serait vain d'attribuer à la seule DIESE une mission dont la solution relève de la gestion des carrières dans la durée, et à laquelle les ministères peinent à répondre. Cela emporterait au demeurant le risque de décrédibiliser l'action de la délégation dès ses premiers temps d'existence.

En revanche, la DIESE devra appuyer les ministères dans la prise en charge de cette question. À cet égard, la commission identifie deux types de leviers complémentaires pour mieux accompagner ces cadres :

- ♦ **des réponses structurelles**, qui sont la résultante d'une meilleure gestion des carrières des hauts fonctionnaires autour des principes détaillés *supra*. La commission porte en effet la conviction que le développement d'un accompagnement personnalisé des cadres, les rendez-vous de carrières réguliers, le renforcement de la formation continue, ainsi que la mise en place plus systématique de mobilités (en interministériel, en inter-versants et entre secteur public et privé) et d'alternances entre des postes managériaux et d'expertise sont de nature à mieux répartir la progression des carrières tout au long de la vie professionnelle et à faciliter la gestion des carrières sur le long terme. Le renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois, porté par la stratégie RH de l'encadrement supérieur mise en place par la DIESE, devra

également concourir à terme à limiter les difficultés de parcours en fin de carrière. Le développement de l'accompagnement RH individualisé doit par ailleurs permettre aux cadres de se sentir mieux outillés pour être pleinement acteurs de leur parcours de carrière ;

- ♦ **des réponses conjoncturelles**, qui ont vocation à faciliter la prise en charge des cadres supérieurs en dernière partie de carrière par les ministères et s'appuyant notamment sur des accompagnements ciblés comme des aides à la reconversion (cf. fiche 18 relative au marché interministériel de prestations RH), l'accompagnement au retour de mobilités spécifiques (cf. fiche 11) et sur des dispositifs innovants : mise en place de mécanismes de mentorat pour capitaliser sur le savoir-faire et l'expertise de cadres très expérimentés, mobilisation du fonds expérimental pour les agents en 3^{ème} partie de carrière (cf. fiche 16) ou constitution de « réserves de ressources » (cf. fiche 17).

Compte tenu de l'attente forte et légitime des cadres supérieurs s'agissant de cet enjeu complexe et de son impact potentiel sur l'attractivité des carrières de la haute fonction publique, la commission recommande la mise en place rapide d'une réflexion avec les secrétaires généraux des ministères sur ce sujet. Celle-ci devra s'appuyer sur des données précises sur le nombre de cadres concernés (nombre de cadres en instance d'affectation de court et long terme, éléments qualitatifs sur les affectations « palliatives »...), afin de concevoir des actions adaptées, par ministère et en interministériel.

Cette analyse devra tenir compte des cas rares mais possibles, de cadres en instance d'affectation de façon délibérée pour des durées excessives. Devra être examinée, sans écarter l'éventualité d'une évolution du cadre juridique actuel, la possibilité de mobiliser des leviers d'incitation forts pour remédier à ces situations qui nuisent à l'image de la fonction publique.

3.5. Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs

La DIESE portera la stratégie de ressources humaines pour l'encadrement supérieur de l'État, en concertation avec les ministères. Elle déclinera cette stratégie dans les LDGI, qui ont vocation à être actualisées régulièrement. Elle interagira directement avec un périmètre limité de cadres supérieurs et dirigeants, et proposera des règles, doctrines, outils et bonnes pratiques à mettre en œuvre pour l'ensemble du périmètre des cadres supérieurs. La portée de l'action de la DIESE demeurera donc déterminée par la capacité des ministères à mettre en œuvre les prescriptions et propositions qu'elle formulera. Force est de constater qu'à cette heure, cette capacité n'est pas garantie.

La commission juge indispensable une montée en puissance, en compétences et en

moyens budgétaires des RH ministérielles consacrées à l'encadrement supérieur, afin que les ministères soient en mesure de mieux assurer la gestion et le développement de leurs cadres. L'éventualité d'une portabilité de la gestion⁵⁴, avec des cadres supérieurs qui changeraient de référent RH à mesure de leurs mobilités successives, rendrait d'autant plus impérieuse cette montée en puissance, sauf à compromettre par ailleurs l'objectif de mobilité porté par la réforme.

Le redimensionnement des délégations de ressources humaines dédiées à l'encadrement supérieur passe nécessairement par un renforcement de leurs moyens, budgétaires et humains. La commission défend l'idée que ce renforcement ne se fasse pas à plafond d'emplois constant, afin de ne pas compromettre d'autres fonctions de soutien ministérielles, dont elle ne peut contester la criticité faute de les avoir étudiées.

Les délégués à l'encadrement supérieur (DES) devront être positionnés auprès du SG, avec un niveau d'emploi suffisant pour décliner auprès des directions métier, des services déconcentrés et des opérateurs la stratégie RH de l'encadrement supérieur (emploi DAC, à l'exemple de l'Éducation nationale, ou de chef de service). L'articulation entre les DES et les référents RH de l'encadrement supérieur en poste au sein des directions devra garantir la portée de l'action des DES, la question d'un rattachement hiérarchique pouvant être posée⁵⁵. Les DES devront être nommés sur avis de la DIESE, qui participera à leur recrutement et à leur processus d'évaluation. Les effectifs des équipes des délégations seraient en parallèle abondés en tant que de besoin. Un objectif théorique de cadres supérieurs suivis par conseiller mobilité-carrière ministériel pourra être fixé⁵⁶.

Le bon dimensionnement des effectifs est une condition nécessaire mais non suffisante au renforcement des délégations à l'encadrement supérieur. Une attention particulière devra être portée aux profils des DES et des conseillers mobilité-carrière intervenants auprès des cadres supérieurs. Ils devront disposer de compétences RH éprouvées par des expériences antérieures et d'une légitimité personnelle suffisante. Des contractuels spécialistes de l'accompagnement pourront utilement être recrutés. La DIESE proposera également des formations de haut niveau adaptées à ces équipes, ainsi qu'aux DES eux-mêmes. Un référentiel commun de compétences entre les agents

⁵⁴ Le décret relatif au corps des administrateurs de l'État prévoit en effet qu'une mobilité de six ans au sein d'un ministère implique un transfert de gestion du ministère d'origine vers ce ministère.

⁵⁵ Différentes articulations sont en effet possibles, et seront à décliner par chaque ministère en fonction de leurs spécificités : un rattachement hiérarchique, un suivi par le DES ou par les RH directionnelles selon la séniorité et le profil des cadres, un suivi d'ensemble par le DES pour les ministères disposant d'un nombre réduit de cadres supérieurs... En tout état de cause, la bonne articulation du niveau ministériel et du niveau directionnel constitue une condition nécessaire à la montée en puissance des RH ministérielles.

⁵⁶ À cet égard, les pratiques observées dans le secteur privé font état d'un portefeuille de 100 agents maximum par conseiller pour un suivi individualisé.

de la DIESE et ceux des délégations ministérielles à l'encadrement supérieur pourra par ailleurs être élaboré, en promouvant les mobilités entre DIESE et ministères.

3.6. Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs

Les incitations fortes fixées en matière de mobilité (sans obligation de mobilité géographique pour autant) et les périodes d'alternance valorisées entre fonctions d'expertise et d'encadrement exposées concourent à l'objectif d'égalité professionnelle. Ces seules orientations sont toutefois insuffisantes pour répondre à cet impératif.

La place des femmes dans la fonction publique d'État doit être objectivée (cf. fiche 19). Les indicateurs actuels, se limitant aux primo-nominations et aux nominations, ne livrent qu'une information partielle, et uniquement quantitative. La commission propose de diversifier les indicateurs de suivi, en lien avec les associations pertinentes de la fonction publique, et d'opérer un suivi qualitatif de la place des femmes dans l'encadrement supérieur de l'État, notamment par cohortes. Ces indicateurs pourront être élaborés et étudiés dans le cadre de la mise en place d'un observatoire de la gestion de l'encadrement supérieur de l'État. Ils auront vocation à être discutés dans le cadre du dialogue stratégique de gestion RH (cf. partie 4.2.2).

La promotion des femmes à des postes à responsabilité doit être anticipée. Au-delà des enjeux de recrutement qui relèvent de l'INSP, les logiques de viviers portées par la DIESE et par les ministères devront pleinement intégrer cette impérieuse égalité. D'où l'exigence de viviers paritaires et de règles favorisant l'égalité professionnelle dans l'organisation des comités d'audition. La DIESE proposera par ailleurs des accompagnements renforcés ou spécifiques le cas échéant pour éviter les mécanismes de « plafond de verre », à l'exemple du programme « Talentueuses » lancé en septembre 2021. Elle veillera également au développement d'une offre de cette nature dans les ministères.

L'égalité professionnelle est également un sujet de formation, initiale et continue, afin d'assurer une prise de conscience des difficultés et inégalités qui persistent. Le management des organisations emporte une dimension humaine, au sein de laquelle les enjeux de parité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle doivent trouver toute leur place. Il s'agit à la fois d'une question d'efficacité de l'action publique et d'attractivité de la fonction publique. La DIESE, en lien avec l'INSP, devra veiller à développer cette offre de formation, notamment en amont de l'accès aux plus hautes responsabilités.

EVOLUTION CULTURELLE IMPORTANTE, QUI DOIT NOTAMMENT ETRE APPUYEE PAR DES FORMATIONS. L'ASSOCIATION EST FAVORABLE A LA MISE EN PLACE DE MODULES DE FORMATIONS SPECIFIQUES, A LA FOIS EN FORMATION INITIALE ET EN FORMATION CONTINUE. »⁵⁷

La commission porte par ailleurs la conviction de la nécessité de disposer de collectifs dirigeants aux profils et aux parcours diversifiés. Cet enjeu devra notamment être porté par les comités de nominations pour les postes de direction et s'incarner à travers l'intégration de profils aux parcours diversifiés dans le programme « Hauts potentiels ».

⁵⁷ *Verbatim* issu de l'échange de la mission avec l'association Administration moderne.

4. La DIESE pilote la stratégie de ressources humaines, ainsi que l'évolution et l'harmonisation des pratiques RH au bénéfice de tous les cadres supérieurs de l'État

4.1. Un rôle de conseil au Gouvernement sur la stratégie de l'État pour son encadrement supérieur

Eu égard aux compétences du Premier ministre en matière d'encadrement supérieur de l'État, le délégué devra jouer un rôle de conseil auprès du Premier ministre sur la stratégie d'encadrement supérieur de l'État. À cet égard, la DIESE contribuera à l'élaboration de la vision de l'État sur son encadrement supérieur, en pilotant les réflexions sur les profils et compétences managériales attendues des cadres supérieurs afin d'anticiper les besoins humains de l'État à moyen et long terme. La DIESE s'articulera par ailleurs étroitement avec le secrétariat général du Gouvernement s'agissant notamment des processus de nomination sur les emplois à la décision du Gouvernement.

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État telle que mise en œuvre par la DIESE constituant par ailleurs l'un des axes forts de la transformation de l'État, il est proposé que des **points d'étape concernant l'ensemble des ministères soient réalisés chaque année en conseil des ministres**. Ces points seront l'occasion pour les ministres de restituer au président de la République et au Premier ministre leur action en matière d'encadrement supérieur sur la base des axes forts de leur dialogue de gestion avec la DIESE (cf. 4.2.2), les chantiers entrepris ainsi que les points d'amélioration identifiés. À l'instar du suivi des plans de transformation, des réunions de préparation de ces instances seraient organisées, sous l'égide du secrétaire général de l'Elysée et du directeur de cabinet du Premier ministre et réuniraient, en présence du DIESE, le directeur de cabinet, le secrétaire général et le délégué à l'encadrement supérieur du ministère concerné. Par ailleurs, et si l'ordre du jour le justifie, des présentations sur la politique RH de l'encadrement supérieur pourront être organisées ponctuellement dans le cadre du comité interministériel de la transformation publique⁵⁸.

4.2. Un rôle d'animation des ministères et d'impulsion de nouveaux standards

4.2.1. Animation du réseau des délégués à l'encadrement supérieur

La commission estime que la DIESE doit se positionner comme un partenaire des

⁵⁸ Présidée par le Premier ministre, cette instance, qui se réunit *a minima* deux fois par an, est chargée de définir la politique de transformation de l'action publique du Gouvernement et de s'assurer de son application, conformément au décret n°2017-1586 du 20 novembre 2017.

ministères. Pour cela, la délégation se définit comme l'acteur-pivot permettant une transversalité dans l'accompagnement des cadres supérieurs de l'État à travers deux types d'action :

- ♦ la DIESE doit avant tout permettre de capitaliser sur les dispositifs développés par les services en charge de l'encadrement supérieur des ministères et valoriser les bonnes pratiques ministérielles ;
- ♦ elle doit également être le vecteur de l'harmonisation et de la diffusion de standards de haute qualité à travers notamment la mise à disposition d'outils et de services partagés.

Le rôle d'animation du réseau des équipes ministérielles en charge de l'encadrement supérieur apparaît crucial pour que la DIESE puisse mener à bien les missions définies *supra*, notamment s'agissant de l'harmonisation des pratiques d'accompagnement.

Ce rôle se concrétisera à travers :

- ♦ la structuration de groupes de réflexion interministérielle sur des enjeux clés de la gestion RH des cadres supérieurs, telle que la prise en compte des dernières parties de carrière ;
- ♦ la production et la diffusion de standards et de méthodes en matière de gestion de l'encadrement supérieur *via* la mise à disposition d'outils et de méthodes (pilotage d'un marché interministériel mis à disposition des ministères, appui à la constitution du vivier de niveau 2, appui au développement de communautés de pratiques, etc.) ;
- ♦ des temps d'échanges réguliers pour favoriser le partage de pratiques (à travers par exemple l'animation d'ateliers thématiques en interministériel) ainsi que des temps de rencontres pour favoriser l'évolution des pratiques (DRH du privé, réseau de coaching de l'État, etc.) ;
- ♦ un pilotage de l'action des DES par la DIESE en participant à leur sélection, à la fixation de leurs objectifs conjointement avec les SG et en suivant l'évolution de leur plan d'amélioration de la gestion des cadres supérieurs ;
- ♦ des expérimentations, visant notamment à faciliter les contacts avec les cadres du secteur privé (*cf.* fiche 23), à développer et à valoriser les parcours d'expertise (*cf.* fiche 9) ou à développer des dispositifs innovants pour les cadres en dernière partie de carrière (*cf.* fiche 16).

4.2.2. Pilotage du dialogue stratégique de gestion

Pour structurer le suivi effectué par la DIESE sur l'action des ministères en matière d'encadrement supérieur, il est proposé qu'un temps de dialogue stratégique de gestion annuel entre le DIESE et chaque secrétaire général ministériel accompagnés

de leurs équipes respectives⁵⁹ soit institué. Ce dialogue aura trois objectifs principaux :

- ♦ suivre et évaluer la mise en place des obligations communes (lignes directrices de gestion interministérielles notamment, cf. 4.3) ;
- ♦ échanger autour de la gestion RH des cadres supérieurs du ministère et définir des objectifs spécifiques pour chaque ministère (en matière de mobilités et d'accompagnement des retours, de formation continue ou encore d'égalité professionnelle), notamment s'agissant des questions les plus complexes comme l'anticipation et l'accompagnement des dernières parties de carrière, et évaluer les moyens associés (en s'assurant par exemple que tous les ministères mettent à disposition de leurs cadres supérieurs un interlocuteur RH en capacité de proposer des mobilités en interministériel) ;
- ♦ publier annuellement en toute transparence (par exemple sur le site internet de la DIESE) les résultats du dialogue de gestion dans une démarche d'amélioration continue (cf. encadré 9). Ces publications interviennent après la présentation des résultats des ministères en conseil des ministres.

Encadré 9 : indicateurs suivis dans le dialogue de gestion entre la DIESE et les ministères

La commission a identifié six indicateurs principaux qui pourraient être suivis à l'échelle de chaque ministère :

1/ Féminisation : part de femmes sur des emplois de direction ou dirigeant (mesure du stock et du flux)

2/ Intérêt du vivier : part de personnes nommées sur des emplois de direction (hors EDG) issues du/des viviers

3/ Mobilités :

- part des postes de cadres supérieurs d'un ministère occupés par des agents (titulaires ou contractuels) extérieurs au ministère (autres ministères, autres fonctions publiques) et indicateur de suivi des mobilités inter-directionnelles ;
- durée moyenne en poste (emplois de direction et dirigeants).

4/ Satisfaction RH : part des cadres supérieurs satisfaits par leur accompagnement RH

5/ Développement des compétences : part de cadres supérieurs ayant suivi au moins 2 jours de formation dans l'année écoulée

6/ Évaluation :

- part d'entretiens d'évaluation annuelle réalisés dans l'année pour la population des cadres supérieurs ;
- part d'instances collégiales réalisées dans l'année par rapport à la population visée.

Source : commission.

⁵⁹ Les chefs des corps relevant de chaque ministère pourront utilement être associés à ces temps d'échange, eu égard au rôle qu'ils jouent dans l'accompagnement des cadres supérieurs.

La commission estime important que ces échanges annuels donnent lieu à des temps de suivi en infra-annuel ; des échanges bilatéraux entre les ministères et les conseillers de la DIESE en charge du suivi du dialogue de gestion du ministère⁶⁰ seront organisés à cet effet permettant à la DIESE de s'assurer que les objectifs définis lors du dialogue sont déclinés au niveau *infra* (par ministères, directions, corps, etc.) et d'anticiper d'éventuelles difficultés (cf. comité opérationnel, partie 4.4).

Ce dialogue de gestion sera enfin l'occasion pour la DIESE de mettre en visibilité des bonnes pratiques de certains ministères, d'évaluer la possibilité de mobiliser le fonds confié à la DIESE pour financer des expérimentations ministérielles (cf. partie 6.2.2). A *contrario*, ce temps d'échange permettra également de repérer d'éventuels dysfonctionnements importants et d'en alerter les autorités politiques.

4.3. Un rôle prescriptif autour d'un nombre limité de règles définies dans les lignes directrices de gestion interministérielle

Aux termes des dispositions de l'article 2 de l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État, les LDGI « *déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines de ces agents et fixent les orientations générales les concernant en matière de recrutement, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de mobilité, de promotion, d'évaluation, de formation, de valorisation des parcours professionnels et d'accompagnement des transitions professionnelles.*

Elles définissent les modalités selon lesquelles l'accomplissement d'une mobilité peut conditionner la promotion de grade ou l'accès [à certains] emplois⁶¹. »

Les prérogatives qu'il est proposé de conférer à la DIESE, notamment en matière de stratégie de pilotage des ressources humaines et de supervision de la gestion de l'encadrement supérieur, en font le pilote naturel des LDGI. Elle doit ainsi être en charge de leur conception et du suivi de leur mise en œuvre.

La commission a constaté, avec satisfaction, le développement au cours de la dernière décennie de règles et d'orientations spécifiques relatives à la gestion RH de l'encadrement supérieur de l'État. Elle a en revanche observé, avec regret, une grande disparité entre les ministères dans la mise en œuvre de ces instructions. De là, la conviction des membres de la commission qu'un nombre limité de règles, suivies avec rigueur, est préférable à une profusion d'obligations.

⁶⁰ Chaque conseiller pouvant disposer d'un portefeuille de ministères.

⁶¹ Emplois mentionnés au deuxième alinéa et aux 1° et 2° de l'article 1^{er}.

Les LDGI devront donc fixer un nombre limité de règles d'application directe pour les ministères. Elles auraient ainsi la primauté sur les lignes directrices de gestion ministérielles qui devront en respecter les orientations. Leur périmètre devra se limiter à l'encadrement supérieur de l'État. L'intégration d'éventuelles dispositions relatives à la gestion statutaire dans les LDGI, qui emporterait le risque de les rigidifier, devra rester limitée. Elles doivent en effet constituer le vecteur d'une gestion RH de niveau stratégique.

Les LDGI pourront en particulier fixer des règles en termes :

- ♦ **d'évaluation**, en explicitant l'articulation entre les différents dispositifs d'évaluation et d'orientation prévus, notamment s'agissant des *assessments* pour l'accès à un vivier ou au programme haut potentiel ;
- ♦ **de mobilité**, fonctionnelle, opérationnelle ou géographique (cf. partie 3.3.1), qui s'inscriront dans une logique de parcours, en précisant les mobilités qualifiantes pour l'accès à certains emplois, notamment de direction, sans compromettre les objectifs de parité fixés par ailleurs et en tenant compte des mobilités effectuées antérieurement par les voies de promotion interne, concours interne et 3^{ème} concours de l'ENA/INSP ;
- ♦ **de nominations**, en donnant un cadre aux comités d'audition pour les emplois de direction et des indications sur les critères à valoriser (parcours cohérent et diversifié, suivi de formations continues, parité, caractère développant pour l'agent de la tenue du poste considéré) ;
- ♦ **de gestion des viviers**, s'agissant notamment de leurs critères d'accès, de leur suivi (accompagnements et formations à proposer), de leur dimension, de leur lien avec les comités d'audition et de leur caractère paritaire et diversifié.

Les LDGI, conformément à leur statut de « droit souple », auront également à émettre des recommandations à destination des ministères, s'agissant en particulier de l'accompagnement personnalisé à mettre en œuvre au bénéfice des cadres supérieurs, du développement de la formation continue ou encore des pratiques de revue des cadres.

4.4. La mise en place d'un comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat présidé par le DIESE

La stratégie de gestion de l'encadrement supérieur doit faire l'objet de concertations régulières et collégiales, entre la DIESE d'une part et les employeurs publics d'autre part.

La commission propose dans ce cadre la mise en place d'un comité stratégique réunissant les secrétaires généraux des ministères, les chefs de corps (Conseil d'État, Cour des comptes, corps techniques), la Direction générale de l'administration et de

la fonction publique et le directeur de l'INSP. Cette instance de pilotage aurait en particulier vocation à traiter de la prospective sur l'évolution des compétences et des métiers, du recrutement, de la formation continue et des LDGI, pour l'ensemble du périmètre de l'encadrement supérieur de l'État. Le comité pourra utilement, lorsque nécessaire, traiter des grands principes de la gestion des corps de l'encadrement supérieur de l'État, dans l'objectif notamment de développer les mobilités. Le comité se réunirait à échéance régulière, par exemple une fois par trimestre. En complément de ce comité, la commission propose qu'un comité opérationnel à un niveau *infra* (équipes de la DIESE et délégués à l'encadrement supérieur notamment) se réunisse autant que de besoin.

Dans la configuration proposée par la commission, et selon la logique de subsidiarité qu'elle promeut :

- ♦ la stratégie et les grands principes de la gestion des corps (recrutement, mobilité, parité, attractivité, formation) seraient définis par la DIESE, en concertation avec les employeurs dans le cadre du comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État ;
- ♦ le dialogue stratégique de gestion RH (cf. partie 4.2.2) fournirait un cadre bilatéral d'échange entre le délégué et les SG des ministères, les chefs de corps, auxquels peuvent être associés les chefs des services d'inspection générale ;
- ♦ un comité opérationnel, réunissant le DIESE, ses collaborateurs « chefs de pôle » et le réseau des délégués à l'encadrement supérieur (cf. partie 4.2.1) suivrait la mise en œuvre des chantiers RH pour l'encadrement supérieur, préparerait les comités stratégiques et, en format bilatéral DIESE/ministère, les dialogues de gestion annuels ; ce comité opérationnel se réunirait en fonction des besoins.

La réforme en cours crée un corps des administrateurs de l'État, intégrant le corps des administrateurs civils et absorbant plusieurs corps ministériels de l'encadrement supérieur, qui disposaient jusqu'alors de règles de gestion sensiblement différentes. La volumétrie de ce nouveau corps, seul corps d'encadrement supérieur dont la gestion statutaire est réellement interministérialisée, ses différentes modalités d'accès (INSP, tour extérieur, intégration après occupation d'un emploi fonctionnel ou après détachement) et la mise en place en parallèle d'une portabilité entre ministères de la gestion des membres du corps implique un suivi *ad hoc*.

La commission préconise dans ce cadre la mise en place d'un comité technique de gestion du corps des administrateurs de l'État, placé auprès du comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État. Ce comité technique serait notamment chargé, pour le compte et sous le contrôle du comité de pilotage stratégique :

- ♦ de préparer les décisions du comité de pilotage stratégique concernant la volumétrie du corps des administrateurs de l'État, notamment en évaluant les besoins de recrutement, de manière à décider du dimensionnement des promotions de l'INSP et des promotions au tour extérieur ainsi que de la régulation

des intégrations après occupation d'un emploi fonctionnel ou détachement dans le corps ;

- ♦ de la répartition des possibilités de promotion entre périmètres ministériels ;
- ♦ de s'assurer du respect des conditions de mobilité pour l'avancement de grade ;
- ♦ de veiller au bon fonctionnement de la portabilité de la gestion ;
- ♦ de toute autre tâche de gestion du corps des administrateurs de l'État que le comité de pilotage stratégique lui délèguerait (à l'exclusion de l'examen des questions individuelles).

Encadré 10 : schéma-type des instances de pilotage proposées



Source : commission.

4.5. Une bonne articulation avec la DGAFP au cœur de la réussite de la réforme

La DIESE et la DGAFP devront définir des modalités d'échange fluides et efficaces, fondées sur une feuille de route partagée, notamment s'agissant de la gestion du corps des administrateurs de l'État dans le cadre du comité technique évoqué *supra*. Les évolutions statutaires et indemnitaires ministérielles ou interministérielles demeureront par ailleurs du ressort de la DGAFP et de la DB. La DIESE devra cependant être associée à l'élaboration des projets de textes relatifs à l'encadrement supérieur de l'État et avoir, pour les plus importants d'entre eux (par exemple en matière d'évaluation), un rôle de maîtrise d'ouvrage. Il s'agira notamment pour elle de veiller au respect de la stratégie globale de l'encadrement et à la bonne articulation entre dispositions réglementaires et LDGI.

La DGAFP demeurera compétente pour le dialogue social, auquel la DIESE sera associée en tant que de besoin, en particulier s'agissant des LDGI. La gestion opérationnelle des promotions de grade des administrateurs de l'État de même que

l'organisation du tour extérieur permettant l'accès à ce corps resterait du ressort exclusif de la DGAFP.

L'organisation de la DGAFP pourra si nécessaire être revue en fonction des attributions qui seront effectivement dévolues à la DIESE. La coopération entre la DIESE et la DGAFP, notamment en matière de production de données statistiques, de développement de la parité, de formation continue, de système d'information, pourrait prendre la forme de contrats de services, qui permettront à la fois de préciser l'interaction entre les deux directions et leurs modalités de coopération concrètes. Des points réguliers, bimensuels par exemple, seront à prévoir entre le délégué et la DGAFP, notamment au cours de la première année d'existence de la DIESE.

Encadré 11 : articulation entre la DIESE et son écosystème

Dans le cadre de son rôle d'observatoire, de promotion de bonnes pratiques et de doctrine, de diffusion de la connaissance sur les règles s'appliquant à l'encadrement supérieur de l'État, notamment en matière déontologique, la DIESE devra nouer des partenariats avec des directions d'administration centrale, organismes publics et privés compétents.

Son positionnement privilégié auprès du Premier ministre devra lui permettre de bénéficier de l'écosystème de ses services. La DIESE s'articulera en particulier avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pour garantir l'alignement entre la politique de gestion RH de l'encadrement supérieur avec celle de la transformation de l'État et s'appuiera notamment sur l'expertise de la DITP en matière de développement de bonnes pratiques managériales et d'accompagnement RH des projets de transformation. Elle se coordonnera avec d'autres structures comme France Stratégie, en matière de prospective sur les métiers et les compétences. Un contrat de services avec les services statistiques pertinents (DGAFP, DARES...) et la direction du budget permettra par ailleurs à la DIESE d'être en mesure d'analyser les évolutions et les éventuels écarts de rémunération au sein de l'encadrement supérieur de l'État.

La DIESE pourra établir un partenariat avec la haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), afin de contribuer à une meilleure appropriation des règles déontologiques par les cadres supérieurs de l'État.

Source : commission.

4.6. Un partenaire de premier plan de l'INSP

L'articulation entre la DIESE et l'INSP apparaît à la commission comme l'un des facteurs clés de succès de la réforme. Les deux structures devront en effet travailler en étroite collaboration sur deux volets principaux :

- ♦ d'une part, la formation des cadres supérieurs passés par l'INSP dans le cadre de leur formation initiale ou de la promotion interne (cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs pour les élèves admis au tour extérieur

des administrateurs de l'État) : à ce titre, la DIESE jouera notamment un rôle dans la sélection à l'entrée de l'INSP (décision relative au nombre de places offertes aux concours) ainsi que dans la supervision de la procédure de sortie (cf. rapport INSP) ;

- ♦ d'autre part, la formation continue de l'ensemble des cadres supérieurs de l'État, l'INSP ayant vocation à coordonner l'ensemble de l'offre à destination de ce public (cf. rapport INSP) : à ce titre, la DIESE définira les grands axes de la formation continue des cadres supérieurs et s'assurera que l'offre proposée par l'INSP est de nature à y répondre. Elle définira également les objectifs attendus des parcours de direction proposés aux membres des viviers afin que l'INSP conçoive des modules de formation appropriés.

Pour favoriser l'articulation entre ces deux acteurs, il est proposé que la DIESE exerce la tutelle stratégique de l'INSP en tant que chef de file des tutelles de l'État. À ce titre, la DIESE pilotera les négociations sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'INSP et portera la voix de l'État dans le cadre des pré-conseils d'administration et des conseils d'administration, après consultation des autres administrations parties prenantes (direction du budget et DGAFP).

De même, la commission estime nécessaire que l'INSP soit représentée au sein du comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État (cf. partie 4.4) afin de favoriser la fluidité des échanges sur les besoins en matière de formation continue des cadres supérieurs.

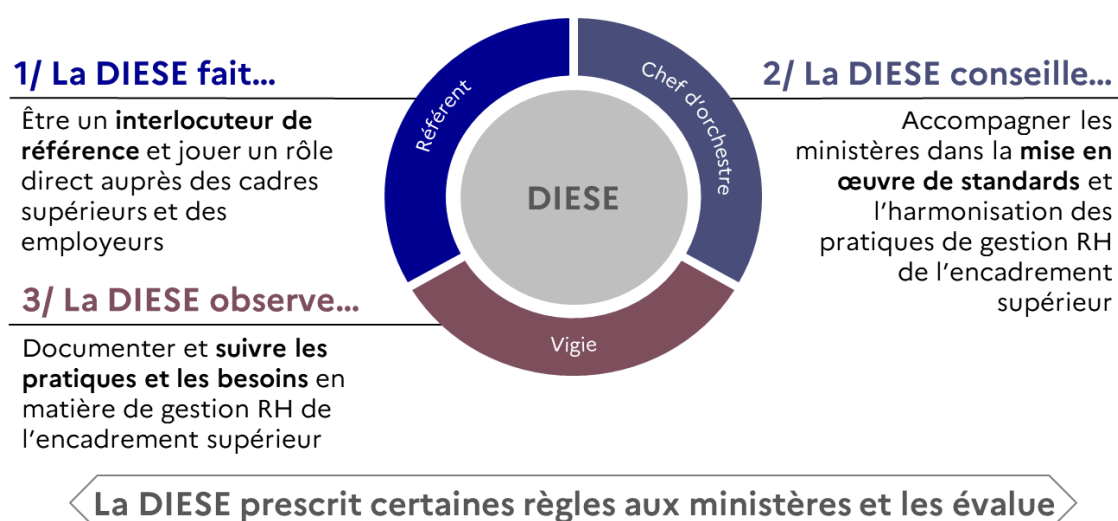
5. Une offre de service, tant pour les cadres supérieurs que pour les employeurs publics, déclinant trois modes d'action

5.1. Une offre autour de principes clés et de trois modes d'actions

Compte tenu des convictions de la commission et du positionnement retenu pour la DIESE, il est proposé que l'offre de service soit déclinée autour des principes suivants :

- ♦ une offre de service conçue dans une logique de symétrie des attentions, **à la fois à destination des cadres supérieurs mais également des employeurs publics**, qui verront leurs actions mises en cohérence et harmonisées, et bénéficieront d'un accompagnement de la DIESE ;
- ♦ une **approche modulaire et partenariale pour embrasser un large périmètre d'agents tout en assurant une bonne qualité de l'accompagnement** : l'action de la DIESE s'appuiera au maximum sur les cellules dédiées à l'encadrement supérieur des ministères et elle focalisera son intervention directe sur un périmètre raisonnable d'agents. La DIESE capitalisera sur les dispositifs développés par les services RH des ministères et valorisera les bonnes pratiques ministérielles ; elle devra également être le vecteur de l'harmonisation et de la diffusion de standards de haute qualité à travers la mise à disposition d'outils et de services partagés.

Sur la base de ces principes, la commission a défini trois modes d'action de la DIESE autour de son offre de service :



5.2. Une offre de service qui répond à six enjeux

L'offre de service de la DIESE⁶², construite autour de ces trois modes d'action, permet de répondre aux principaux enjeux identifiés par la commission.

5.2.1. Renforcer la professionnalisation des nominations et la transparence

L'offre de service proposée par la commission vise à accompagner les ministères dans l'anticipation de leurs besoins humains futurs et à déployer des méthodes de recrutement plus transparentes, plus collégiales et s'appuyant sur des outils robustes, grâce à :

- ♦ **Des outils concrets pour améliorer les processus de recrutement et de nomination**, comprenant notamment une offre de service de la DIESE pour rendre les procédures de recrutement transparentes pour les candidats et davantage professionnalisées : revoir les intitulés de postes, s'assurer de la diffusion des fiches de poste sur la Place de l'emploi public... (cf. fiche 1), mais également contribuer à renforcer l'adéquation entre les compétences et les postes en harmonisant les revues de cadres (cf. fiche 2) et en accompagnant la professionnalisation des comités de nomination (cf. fiche 3).
- ♦ **Une politique de viviers de recrutement étoffée (cf. partie 3.2)**, comprenant un vivier interministériel de cadres dirigeants (niveau 1) élargi notamment à certains emplois de chefs de services et de direction de services déconcentrés, géré et accompagné en direct par la DIESE (cf. fiche 4) et un vivier des emplois de cadre de direction (niveau 2), géré par chaque ministère mais partagé de façon transparente en interministériel, dont les membres sont accompagnés par les ministères sous supervision de la DIESE (cf. fiche 5).

En synthèse :

	Outils concrets pour améliorer les processus de recrutement et de nomination	- Fiche 1 : appui des ministères à la mise en place de procédures de recrutement transparentes et davantage professionnalisées - Fiche 2 : appui au développement systématique des revues de cadres - Fiche 3 : accompagnement à la professionnalisation des comités de nomination
	Politique de viviers de recrutement étoffée	- Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants (niveau 1) - Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des cadres de direction (niveau 2)

⁶² Les fiches ci-après figurant en **bleu** correspondent au mode d'action « la DIESE fait », celles en **gris** au mode d'action « la DIESE conseille » (cf. 5.1 supra), celles en **marron** au mode d'action « la DIESE observe ».

5.2.2. Accompagner la diversification des parcours et les mobilités

L'accompagnement de la diversification des parcours et des mobilités pour permettre aux agents de développer leurs compétences en se confrontant à des environnements divers est au cœur de l'offre proposée par la commission. Plusieurs axes sont envisagés pour développer les mobilités :

- ♦ **Des programmes pour faciliter les mobilités** vers les autres fonctions publiques (**cf. fiche 6**) et des **outils pour se préparer de façon opérationnelle à une mobilité**, en affinant son projet et en développant son réseau professionnel pour trouver un poste (**cf. fiche 7**), ainsi que des réponses opérationnelles aux règles de déontologie (**cf. fiche 8**).
- ♦ **Un appui à l'alternance de responsabilités** managériales et de fonctions d'expertise, notamment *via* une expérimentation visant à renforcer et valoriser les parcours d'expertise, y compris en conduite de projet (**cf. fiche 9**), et le développement de communautés de pratiques (**cf. fiche 10**).
- ♦ **Une attention plus marquée aux retours de mobilité** et à la valorisation des expériences acquises, notamment à travers un programme piloté par la DIESE d'accompagnement des cadres supérieurs en retour de mobilités spécifiques (**cf. fiche 11**) et au suivi des fonctionnaires en disponibilité dans le privé (**cf. fiche 12**).

En synthèse :

	Outils pour faciliter les mobilités	- Fiche 6 : mise en place de travaux opérationnels conjoints inter-versants de la fonction publique - Fiche 7 : lancement de programmes collectifs « accélérateurs de mobilités » - Fiche 8 : mise en place d'un partenariat DIESE / HATVP sur les règles de déontologie
	Appui à l'alternance opérationnel / expertise	- Fiche 9 : appui au renforcement des parcours d'expertise dans les ministères - Fiche 10 : appui au développement de communautés de pratiques
	Accompagnement des retours de mobilité	- Fiche 11 : accompagnement au retour des cadres dirigeants en mobilité en dehors de leur ministère d'origine depuis plusieurs années - Fiche 12 : point de contact des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le secteur privé

5.2.3. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement

Que ce soit directement ou indirectement, l'offre de service de la DIESE vise à poursuivre la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement pour permettre le développement des compétences de chaque cadre, en cohérence avec

ses aspirations professionnelles.

- ♦ **La DIESE contribue elle-même à renforcer l'accompagnement** des cadres supérieurs de l'État, notamment en animant le vivier des cadres dirigeants (**cf. fiche 4**), le programme de fidélisation et de développement « Hauts potentiels » (**cf. fiche 13**) et également le programme destiné aux femmes cadres dirigeants (**cf. fiche 14**). La DIESE facilite le suivi sur toute la durée du parcours, en développant des accompagnements au retour de mobilités (**cf. fiches 11, 12**).
- ♦ **Les ministères renforcent l'accompagnement personnalisé** en développant leurs délégations à l'encadrement supérieur et notamment à travers l'accompagnement des cadres du vivier des emplois de direction (**cf. fiche 5**). **La DIESE met par ailleurs à disposition des ministères des outils et des méthodes** pour faciliter l'accompagnement et l'orientation des cadres supérieurs via l'animation des DES et notamment en formant les professionnels qui interviendront dans les instances collégiales d'orientation (**cf. fiche 15**) ou encore en encourageant les ministères à développer des solutions innovantes pour mieux prendre en compte les dernières parties de carrière (**cf. fiches 16 et 17**).

En synthèse :

	Accompagnements directs par la DIESE	• Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants (niveau 1) • Fiche 13 : gestion du programme « hauts potentiels » • Fiche 14 : gestion du programme « Talentueuses » • Fiche 11 : accompagnement au retour des cadres dirigeants en mobilité en dehors de leur ministère d'origine depuis plusieurs années • Fiche 12 : point de contact des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le secteur privé
	Accompagnement via les ministères	• Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des cadres de direction (niveau 2) • Fiche 15 : formation des intervenants des instances collégiales d'orientation • Fiche 16 : fonds expérimental pour des dispositifs innovants pour les agents en 3ème partie de carrière • Fiche 17 : appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères

5.2.4. Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs

L'accompagnement de la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs dans les ministères est au cœur de la réussite de l'action de la DIESE, afin que chaque cadre supérieur, quel que soit son corps, son statut ou son ministère de rattachement, bénéficie d'un service de qualité conçu selon des standards

harmonisés. Dans ce cadre, la DIESE met à disposition et anime auprès des ministères des outils et des méthodes :

- ♦ Des outils pour **avoir recours à des expertises RH externalisées** à différents temps de la carrière d'un agent, notamment pour envisager une reconversion ou encore pour disposer d'un service de chasse de tête spécialisé (**cf. fiche 18**) ;
- ♦ Des outils pour **professionnaliser les processus de nomination**, tels que la systématisation des revues des cadres (**cf. fiche 2**) et la généralisation de la politique de viviers de recrutement (**cf. fiches 4 et 5**) ;
- ♦ Des **méthodes et des expérimentations pour valoriser les expertises, l'interministérialité au sein de l'État et contribuer à développer de nouvelles pratiques managériales et d'organisation** (**cf. fiches 9 et 10 ; cf. fiches 16 et 17**) ;
- ♦ Des outils pour **développer la connaissance sur l'encadrement supérieur**, documenter la réalité des parcours et des besoins des cadres supérieurs pour objectiver les constats et faciliter la mise en place de réponses RH adaptées (**cf. fiche 19**).

En synthèse :

	Offre externalisée	Fiche 18 : pilotage d'un marché interministériel mis à disposition des ministères
	Outils pour professionnaliser le processus de nomination	- Fiche 2 : appui au développement systématique des revues de cadres - Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants (niveau 1) - Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des cadres de direction (niveau 2)
	Méthodes pour valoriser les expertises, l'interministérialité et contribuer à développer de nouvelles pratiques managériales	- Fiche 9 : appui au renforcement des parcours d'expertise dans les ministères - Fiche 10 : appui au développement de communautés de pratiques - Fiche 16 : fonds expérimental pour des dispositifs innovants pour les agents en 3ème partie de carrière - Fiche 17 : appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères
	Outils pour développer la connaissance sur l'encadrement supérieur	Fiche 19 : mise en place d'un observatoire interministériel des tendances RH de l'encadrement supérieur

5.2.5. Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs

La commission souhaite que l'offre de service de la DIESE contribue à renforcer

l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs, pour accroître la performance de la haute administration et que celle-ci soit davantage à l'image de la société. L'ensemble de l'offre contribue ainsi, directement ou indirectement, à ces enjeux, notamment :

- ♦ Les **différentes politiques de viviers** doivent être exemplaires en matière de parité et de diversité des profils sélectionnés et constituer des leviers au service de la réponse à ces enjeux (**cf. fiches 4, 5, 13, 14**).
- ♦ **L'offre d'accompagnement du fonctionnement des collectifs dirigeants** doit permettre de mettre davantage la focale sur la performance collective et non seulement individuelle (**cf. fiche 20**).
- ♦ Les **différentes offres visant à faciliter les mobilités entre les fonctions publiques et entre le secteur public et privé** sont également de nature à renforcer la diversification des profils des cadres supérieurs de l'État (**cf. fiches 6 et 21**).
- ♦ Enfin la **mise en place de l'observatoire de la DIESE**, notamment l'observatoire de la féminisation de la haute fonction publique, doit permettre d'objectiver davantage les inégalités et d'illustrer à l'aide de parcours concrets les difficultés que rencontre l'État (**cf. fiche 19**).

En synthèse :		
	Politiques de vivier	• Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants (niveau 1) • Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des cadres de direction (niveau 2) • Fiche 13 : gestion du programme « hauts potentiels » • Fiche 14 : gestion du programme « Talentueuses »
	Accompagnement du fonctionnement collectif	• Fiche 20 : mise en place d'une offre d'accompagnement des collectifs dirigeants
	Offres visant à faciliter les mobilités	• Fiche 6 : mise en place de travaux opérationnels conjoints inter-versants de la fonction publique • Fiche 21 : inventaire et plan d'action annuels relatifs aux difficultés rencontrées par les cadres supérieurs contractuels
	Factualisation des inégalités	• Fiche 19 : mise en place d'un observatoire interministériel des tendances RH de l'encadrement supérieur

5.2.6. Renforcer l'attractivité de la haute fonction publique d'État

L'attractivité de la haute fonction publique a été identifiée comme un enjeu clé pour l'État, pour continuer à attirer de nouveaux talents et favoriser les passerelles des cadres supérieurs en activité entre le secteur privé et la haute administration et ainsi

diversifier les parcours. L'État est également confronté à l'enjeu du renforcement de sa « marque employeur », en valorisant ses métiers et le sens de l'action public auprès des cadres qu'il recrute mais également auprès du grand public. À ce titre, la DIESE développera :

- ♦ **Des outils concrets d'information et de communication sur les métiers et les carrières de la haute fonction publique** à destination des cadres extérieurs à l'État (autres versants de la fonction publique, secteur associatif et privé), tels que des outils numériques et des événements professionnels pour renforcer la connaissance des métiers ([cf. fiche 22](#)).
- ♦ **Des offres susceptibles de renforcer la « marque employeur » de l'État** auprès de nouvelles recrues, notamment grâce à la mise en place d'un point d'information et d'orientation à la DIESE à titre expérimental ([cf. fiche 23](#)) ou encore une meilleure prise en compte des populations spécifiques comme les contractuels ([cf. fiche 21](#)).
- ♦ **Des travaux conjoints pour améliorer le brassage entre cadres supérieurs de l'État et leurs homologues des autres fonctions publiques et le secteur privé**, à travers la mise en place de travaux conjoints entre les trois fonctions publiques pour favoriser les mobilités réciproques ([cf. fiche 6](#)), et l'organisation de missions courtes opérées par des cadres du secteur privé au sein de l'État et inversement pour développer des cultures de travail croisées ([cf. fiche 24](#)).

En synthèse :

	Outils d'information et de communication	Fiche 22 : outils de valorisation des métiers de la haute fonction publique
	Accompagnements au service de la « marque employeur »	- Fiche 23 : expérimentation d'un point d'accès aux métiers de cadres supérieurs de l'État à la DIESE - Fiche 21 : inventaire et plan d'action annuels relatifs aux difficultés rencontrées par les cadres supérieurs contractuels
	Brassage entre cadres supérieurs (fonction publique et secteur privé)	- Fiche 6 : mise en place de travaux opérationnels conjoints inter-versants de la fonction publique - Fiche 24 : missions découvertes réciproques État/secteur privé pour des cadres supérieurs du privé et de l'État

L'ensemble de l'offre de service est présenté plus en détail dans des fiches figurant en annexe ([cf. partie 7](#)).

5.3. Des bénéfices pour les cadres supérieurs

La mise en place de la DIESE et de son offre de service, ainsi que la montée en charge des services d'accompagnement de l'encadrement supérieur dans les ministères, doivent permettre aux cadres supérieurs de bénéficier d'une prise en charge renforcée autour de quatre axes :

- ♦ un accompagnement renforcé des mobilités ;
- ♦ un accompagnement des carrières davantage personnalisé ;
- ♦ une attention portée au développement des compétences métiers et managériales en continu ;
- ♦ une individualisation des parcours et une meilleure reconnaissance des compétences et des performances.

Les encadrés ci-après permettent de représenter de façon schématique (et non exhaustive) le parcours des cadres supérieurs demain et les bénéfices de la mise en place de la DIESE pour eux.

1. Un accompagnement renforcé des mobilités (entre directions, entre ministères, inter-versants, public-privé...)



Situation du cadre

- S'interroge sur les mobilités pertinentes à réaliser en lien avec son parcours ou hésite sur son projet de mobilité
- Recherche des informations sur les conditions administratives et de rémunérations des mobilités
- Cherche des opportunités de mobilités
- S'interroge sur son retour de mobilité



Offres à destination du cadre

DIESE :

- Ouverture à des emplois dans la FPT / FPH et dans le privé grâce aux partenariats mis en place (missions découvertes, travaux conjoints FPE / FPT / FPH...)
- Accompagnement à la recherche de mobilités et mise en réseau avec un « mentor » dans le cadre du programme collectif « accélérateur de mobilités »
- Suivi et accompagnement en cas de retour de mobilité spécifique (Outre-Mer, organisations internationales, secteur privé...)
- Mise en réseau avec des cadres supérieurs d'autres environnements professionnels lors d'événements professionnels
- Mise à disposition sur le site de la DIESE d'informations pour accompagner les mobilités (modalités de recherche, règles de déontologie...)

Services RH ministériels en lien avec la DIESE :

- Conseils délivrés par le DES pour la recherche de mobilité et suivi au retour
- Publication transparente des offres d'emplois fonctionnels en interministériel et relais via les DES
- Accompagnement personnalisé par le DES des agents du vivier des cadres de direction dans leur projet de mobilité

2. Un accompagnement des carrières davantage personnalisé



Situation du cadre

- S'interroge sur son projet professionnel
- A besoin de conseils sur ses perspectives de carrière
- Souhaite évoluer vers un nouveau domaine ou expertise métier
- A besoin d'être accompagné dans le développement de ses compétences managériales



Offres à destination du cadre

DIESE :

- Offre d'outils de développement professionnel (360°, bilan de compétences, *coaching*) et d'accompagnement vers une transition professionnelle le cas échéant
- Contacts réguliers avec un conseiller carrière de la DIESE en cas d'appartenance au vivier de cadres dirigeants ou au programme « Hauts potentiels »
- Echange avec d'autres cadres supérieurs à travers les programmes collectifs de la DIESE et les événements professionnels organisés
- Accompagnement à la recherche de mobilités et mise en réseau avec un « mentor » dans le cadre du programme collectif « accélérateur de mobilités »

Services RH ministériels en lien avec la DIESE :

- Contacts réguliers avec le conseiller carrière ministériel (DES), à son initiative ou à la demande du cadre, à toutes les étapes de la carrière
- Rendez-vous de carrière avec l'instance collégiale d'orientation, a minima tous les 5 ans
- Anticipation et accompagnement des 3^e parties de carrière, notamment à travers la mise en place de dispositifs innovants (mentorat, réserve de ressources, partage d'expérience avec des cadres supérieurs moins expérimentés, etc.)

3. Une attention portée au développement des compétences métiers et managériales en continu



Situation du cadre

- A besoin d'être accompagné dans un contexte de prise de poste
- Souhaite développer ses compétences pour s'améliorer sur un poste ou dans la perspective d'un changement de poste
- Souhaite s'enrichir de nouvelles compétences ou envisager une reconversion



Offres à destination du cadre

DIESE :

- Conseils et orientation de la part du conseiller carrière de la DIESE pour les agents du vivier des cadres dirigeants et du programme « Hauts potentiels »
- Participation à des programmes d'ouverture et de développement pour les agents du vivier des cadres dirigeants (CHESP) et du programme « Hauts potentiels »
- Apprentissage continu et co-développement avec des pairs au sein des communautés de pratiques labellisées par la DIESE
- Mise à disposition d'une offre de formation diverse et en interministériel via la plateforme administrée par l'INSP

Services RH ministériels en lien avec la DIESE :

- Conseils et orientation notamment à l'occasion des rendez-vous de l'instance collégiale
- Programmes systématiques de préparation à la prise de poste pour les emplois de cadre de direction
- Renforcement de la participation des cadres supérieurs à la formation continue grâce à des leviers managériaux (évaluation annuelle des ministères sur la participation de leurs cadres supérieurs à de la formation, meilleure prise en compte du temps de formation dans la charge de travail des cadres...)

4. Une individualisation des parcours et une meilleure reconnaissance des compétences et des performances



Situation du cadre

- Manifeste un fort engagement dans ses missions
- Démonstre des performances au-delà des attentes sur les aspects métiers et managériaux
- Dispose d'un potentiel pour occuper des emplois de cadres dirigeants au sein de l'Etat



Offres à destination du cadre

DIESE :

- Développement spécifique des cadres intégrés dans le vivier des cadres dirigeants
- Accompagnement des cadres intégrés dans le programme « Hauts potentiels »
- Reconnaissance de l'engagement (réserve de ressources, communautés de pratiques...) et des aptitudes managériales en interministériel (notamment grâce à l'*assessment*)
- Reconnaissance des parcours de carrière d'expertise
- Accompagnement et valorisation des alternances entre fonctions d'encadrement exposées et missions d'expertise, et reconnaissance de l'engagement
- Capacité à nourrir la réflexion sur les rémunérations des cadres supérieurs pour mieux reconnaître l'engagement et les performances

Services RH ministériels en lien avec la DIESE :

- Renforcement de l'évaluation pour identifier régulièrement mes performances, la qualité du travail et les axes de développement du cadre
- Capacité à proposer des carrières ascendantes plus rapides notamment à travers l'intégration dans un vivier
- Accompagnement spécifique des cadres intégrés dans le vivier des cadres de direction
- Meilleure prise en compte des engagements opérationnels et des mobilités dans le parcours de carrière

6. Une direction à taille humaine, résolument interministérielle et dimensionnée à la hauteur des enjeux

6.1. Une équipe capitalisant sur l'expertise de la Mission cadres dirigeants

Placée auprès du Secrétaire général du Gouvernement, la Mission cadres dirigeants (MCD) est chargée par le Premier ministre de professionnaliser la nomination et l'accompagnement des cadres dirigeants de l'État et de contribuer ainsi à la performance des services publics. Dans ce cadre, elle réalise quatre missions :

- ♦ **constitution et gestion d'un vivier de futurs cadres dirigeants de l'État**, composé d'environ 430 cadres identifiés par les ministères et présentant un haut potentiel managérial. Ce vivier permet à la MCD d'accompagner les autorités de nomination dans leur recherche de profils de cadres dirigeants ;
- ♦ **préparation des nominations des cadres dirigeants**, notamment organisation et participation aux comités d'audition précédant les nominations de directeur d'administration centrale pour disposer d'un avis collégial sur l'aptitude des candidats auditionnés à occuper l'emploi à pourvoir ;
- ♦ **formation et accompagnement des cadres dirigeants et des membres du vivier des futurs cadres dirigeants**. La MCD coordonne dans ce cadre des programmes de développement des compétences managériales intégrant du coaching, des échanges entre pairs et des formations individuelles et collectives. Elle pilote également le Cycle des hautes études de service public (CHESP) ;
- ♦ **promotion de la parité dans les fonctions de cadre dirigeant**, notamment à travers la formation et l'accompagnement spécifique des femmes du vivier.

Mise en place depuis 2010⁶³, la mission a progressivement construit son offre de service et sa reconnaissance dans l'écosystème administratif (professionnalisation de la gestion du vivier des cadres dirigeants, mise en place du Cycle des hautes études de service public pour préparer les dirigeants publics de demain à leurs responsabilités, structuration d'une offre de formation sur-mesure pour les cadres dirigeants...).

La DIESE a vocation à pleinement s'inscrire dans la poursuite des travaux de la MCD tout en élargissant le périmètre d'action, aujourd'hui dédié à la population des cadres dirigeants ayant vocation à occuper les emplois à la décision du Gouvernement. De ce fait, il est prévu que les effectifs de la MCD soient transférés à la DIESE dès sa création au 1^{er} janvier 2022.

⁶³ Circulaire du Premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'État.

Encadré 12 : l'équipe de la MCD

L'équipe de la MCD s'appuie sur 8 ETP :

- ◆ 1 directrice,
- ◆ 1 adjointe,
- ◆ 4 conseillers cadres dirigeants, chacun en charge d'un portefeuille de cadres,
- ◆ 1 chargée de communication,
- ◆ 1 assistante.

Compte tenu de sa taille, l'équipe de la MCD est agile dans ses missions. Les conseillers assurent, en plus de la gestion de leur portefeuille, un certain nombre de missions transverses (organisation d'événements professionnels, structuration de l'offre de formation pour le vivier des cadres dirigeants...). Les conseillers cadres dirigeants sont fonctionnaires (profils attachés principaux) et disposent d'une forte dimension ressources humaines et accompagnement dans leur parcours.

Source : entretiens de la mission avec la MCD.

6.2. Des moyens dimensionnés à la hauteur des enjeux

6.2.1. Des profils reconnus pour leur légitimité au sein de l'administration et en matière d'accompagnement RH

Compte tenu de l'expérience de la MCD, des travaux menés par la commission et de l'offre de service proposée, plusieurs profils apparaissent nécessaires pour permettre à la DIESE d'ancrer rapidement sa légitimité auprès des cadres supérieurs et des employeurs publics :

- ◆ des **agents expérimentés en matière de pratiques d'accompagnement RH de populations de cadres supérieurs** et de gestion des talents (« Talent management »), en capacité notamment d'identifier le potentiel des cadres et de proposer un accompagnement sur-mesure, cohérent avec les possibilités de carrière offertes par l'État et les aspirations des cadres ;
- ◆ des **agents disposant d'une connaissance fine des parcours possibles, des opportunités et des enjeux des carrières dans la haute fonction publique**, de façon à orienter les cadres supérieurs dans leur parcours en répondant à la fois à leurs envies et aux besoins de l'État employeur ;
- ◆ des agents disposant d'un **leadership important et d'une expérience reconnue**, leur permettant d'être crédibles auprès d'interlocuteurs de haut niveau dans les ministères (secrétaires généraux, délégués à l'encadrement supérieur, chefs de corps...) comme auprès des cadres supérieurs ;
- ◆ des agents disposant de **compétences en gestion de projets complexes** (multi-acteurs, dimension analyse de données...) leur permettant d'animer et de coordonner des travaux avec une forte dimension interministérielle.

Considérant les besoins de la DIESE, le recrutement des professionnels de la délégation pourra notamment cibler :

- ♦ **d'anciens cadres dirigeants de l'État** (directeurs d'administrations centrales, directeurs d'établissements publics...) disposant à la fois d'une très bonne connaissance des parcours de carrière dans le secteur public et d'une dimension RH liée à leurs fonctions d'encadrement. Ces profils auraient l'avantage de disposer d'une forte crédibilité au sein de l'État et auprès des cadres, et de faire bénéficier d'autres cadres de leur expérience personnelle, dans une logique de mentorat ;
- ♦ **des experts des ressources humaines très expérimentés** et reconnus, disposant de compétences de haut niveau, développées au sein d'entreprises ou de cabinets de conseil RH privés, à même d'apporter un regard externe sur la gestion RH des cadres supérieurs et de contribuer au renforcement de la professionnalisation de leur accompagnement ;
- ♦ **des profils moins expérimentés** (5 à 10 ans d'expérience), fonctionnaires et contractuels, disposant d'une première expérience en gestion de projet ou en accompagnement RH. Certains profils devront disposer de compétences spécifiques telles que l'analyse de données et la capacité à coordonner des analyses statistiques, des compétences en droit public (ex : dans le cadre du partenariat DIESE / HATVP) ou encore en matière d'achats publics (ex : pilotage du marché interministériel).

Le passage par la DIESE pourrait par ailleurs constituer un passage important pour les cadres supérieurs de l'État spécialisés dans la fonction RH, en les préparant utilement à incorporer la culture et les enjeux interministériels dans le cadre d'éventuels postes ultérieurs au niveau ministériel.

Il est essentiel que la DIESE dispose d'une enveloppe budgétaire souple permettant d'attirer les profils exposés ci-dessus.

6.2.2. Des moyens cohérents avec les enjeux pluriels de la DIESE

La commission s'est efforcée de dimensionner l'activité proposée pour la DIESE, en moyens humains (ETP)⁶⁴ comme en moyens financiers (cf. tableau récapitulatif en annexe 2). Cette évaluation a toutefois été réalisée en s'appuyant sur des hypothèses perfectibles, et qui devront nécessairement être affinées compte tenu des différentes options et ajustements qui seront retenus *in fine*.

Le dimensionnement réalisé à ce stade permet d'estimer un effectif de l'équipe de la DIESE entre **22 et 25 ETP**. La DIESE ayant vocation à intégrer les 8 ETP de la MCD, 14

⁶⁴ Les calculs d'ETP ont été réalisés dans l'ensemble des fiches-actions sur la base d'1 ETP équivalent à 1 607 H de travail annuel.

postes à temps plein sont *a minima* à prévoir en complément⁶⁵.

Concernant les moyens budgétaires, en prenant en compte uniquement le budget alloué à l'offre de service, la commission estime entre **6 et 7 M€ les dépenses d'intervention prévisionnelles de la DIESE chaque année (hors masse salariale)**, en supportant notamment la charge des *assessments* généralisés pour l'accès aux postes de direction dans les ministères.

D'autres dépenses sont également à prévoir :

- ◆ les coûts de fonctionnement (locaux, matériel...) et la masse salariale ;
- ◆ les outils SI complémentaires éventuels et la mise en place d'un site internet ;
- ◆ la constitution d'un fonds permettant à la DIESE de contribuer au financement de projets et de dispositifs expérimentaux visant à perfectionner l'accompagnement RH des cadres supérieurs dans les ministères (en sus du fonds expérimental dédié aux dispositifs pour les cadres en 3^{ème} partie de carrière). Le montant du fonds pourrait être comparable à celui du Fonds d'innovation RH (FIRH) piloté par le DGAFP, soit environ 1 M€⁶⁶ mais devra faire l'objet d'un dimensionnement plus fin au regard des dispositifs à financer et du périmètre des cadres à couvrir.

La commission souligne l'importance de disposer de moyens dédiés pour la DIESE tout en veillant à ne pas générer des dépenses conséquentes. Sans que cela ne puisse être chiffré, la commission estime que l'offre de service de la DIESE et le renforcement de l'accompagnement des cadres ont vocation à générer, sur le long terme, des économies d'échelle supérieures aux coûts alloués.

Encadré 13 : le site internet de la DIESE

La DIESE a vocation à être ouverte et accessible à l'ensemble du périmètre des cadres supérieurs de l'État. Dans ce cadre, il apparaît essentiel que la DIESE soit dotée d'outils de communication transparents et notamment d'un site internet.

Ce site permet notamment de présenter :

- ◆ son rôle et ses missions ;
- ◆ son offre de service « grand public » en détails ;
- ◆ son équipe (profils et contacts) ;
- ◆ ses actualités (appel à projets, relai d'offres de poste) et les événements organisés ;
- ◆ ses modalités de contacts.

⁶⁵ La mission n'est pas en capacité d'identifier si ces postes sont tous des créations de poste ou peuvent en partie correspondre à des transferts d'effectifs.

⁶⁶ La commission recommande au préalable que soit réalisée une cartographie des fonds publics préexistants pouvant intervenir sur le périmètre de l'accompagnement RH de l'encadrement supérieur et de leur utilisation.



Source : commission.

6.2.3. Une organisation agile

Le modèle organisationnel de la DIESE devra tenir compte des arbitrages définitifs sur les missions opérées par la structure et des évolutions prévisibles en matière de périmètre et d'activité. C'est pourquoi la commission recommande que la DIESE soit organisée en prenant appui sur les principes suivants :

- ♦ l'organisation de la structure est suffisamment souple pour tenir progressivement compte des adaptations de périmètre qui pourront avoir lieu dans les premiers mois de fonctionnement de la DIESE ;
- ♦ les agents de la DIESE disposent d'une forte expertise mais n'ont pas vocation à occuper des fonctions trop spécialisées. Ils sont polyvalents et contribuent aux fonctions transversales (ex : les conseillers carrière de la DIESE sont principalement dédiés à l'activité d'accompagnement mais contribuent également à la structuration des outils et méthodes à destination des ministères ; la fonction « d'observatoire » n'est pas réalisée par un agent dédié mais est réalisée par un groupe d'agents de la délégation, etc.) ;
- ♦ pour s'adapter à l'évolution potentielle de leurs missions et pour garantir la maîtrise constante d'un haut niveau de standards en matière de gestion RH de l'encadrement supérieur, les agents de la DIESE bénéficient d'un programme de formation en continu, appuyé par un prestataire externe le cas échéant (modules à la prise de poste, modules collectifs sur l'évolution de la gestion des talents ou pour accompagner la mise en place de nouvelles pratiques en lien avec l'évolution de la stratégie RH de l'État pour son encadrement supérieur).

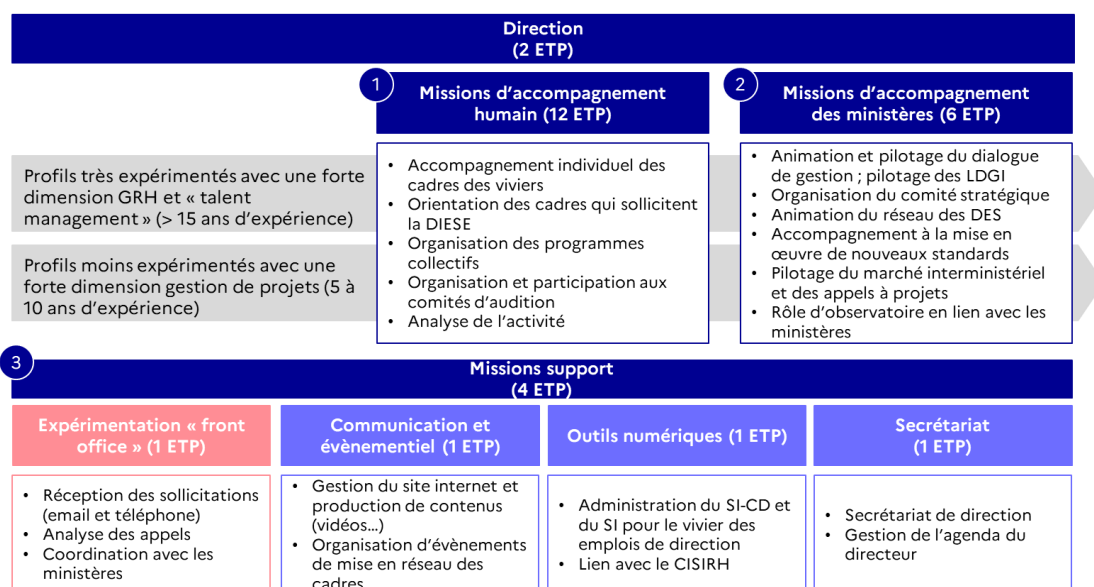
Dans ce contexte et considérant l'offre de service proposée par la commission, il est recommandé de structurer la direction autour de trois types de missions :

- ♦ des missions d'« accompagnement humain » regroupant toutes les activités de la DIESE directement à destination des cadres supérieurs, notamment l'accompagnement personnalisé des cadres du vivier des cadres dirigeants et du programme « Hauts potentiels » ;

- ♦ des missions d'« accompagnement des ministères », assurant l'animation, la coordination et la montée en charge des équipes ministérielles en charge de l'encadrement supérieur ;
- ♦ des missions « support », assurant l'ensemble des missions de secrétariat, de communication, de gestion des outils numériques et d'achat de prestations.

Les enjeux transversaux (égalité professionnelle, diversité, attractivité, etc.) sont pris en compte dans l'ensemble des missions d'accompagnement humain et d'accompagnement des ministères.

Schéma des missions de la DIESE et des ETP prévisionnels associés



Compte tenu de sa taille, la délégation n'a pas vocation à disposer de fonctions supports dédiées. À l'instar de la MCD, la DIESE pourra utilement s'appuyer sur les ressources des services du Premier ministre (DSAF), notamment s'agissant des services informatiques ou des services RH pour ses propres agents. Elle pourra également solliciter le Service d'information du Gouvernement (SIG) s'agissant de sa communication externe et de son site internet. Enfin, pour l'administration du système d'information de vivier (SI-CD), la DIESE collaborera avec le CISIRH selon les mêmes modalités que la MCD⁶⁷.

6.3. Une trajectoire pluriannuelle de montée en charge de la DIESE et des services « encadrement supérieur » des ministères

Comme le prévoient les fiches d'offre de service présentées en annexe 1, la DIESE ne pourra pas lancer l'ensemble de son activité dès le 1^{er} janvier 2022. La première année

⁶⁷ La MCD dispose d'une convention de services pluriannuelle avec le CISIRH pour préciser les rôles et responsabilités des deux structures s'agissant du fonctionnement du SI-CD.

de fonctionnement de la DIESE (2022) sera naturellement consacrée à la poursuite et à la consolidation de l'activité mise en place par la MCD et au recrutement de l'équipe de la DIESE. Par ailleurs, un certain nombre d'activités seront progressivement lancées dès 2022, notamment s'agissant des ministères les moins outillés pour accompagner leurs cadres supérieurs.

2023 sera ensuite l'année de la consolidation et de l'enrichissement de l'offre de service et permettra à la DIESE de prendre toute sa dimension. Un premier bilan de l'année écoulée permettra par ailleurs de réorienter certaines activités et d'en identifier de nouvelles, en lien avec les priorités RH.

Encadré 14 : priorités identifiées par les groupes témoins

L'offre de service prévue par la commission pour la DIESE a été présentée et approfondie avec des cadres supérieurs membres des groupes témoins lors d'un séminaire en octobre 2021. À cette occasion, les 22 participants ont identifié quelques offres de service à mettre en œuvre dès 2022.

Parmi une sélection d'offres (certaines, telles que la gestion du vivier des cadres dirigeants, n'ayant pas fait l'objet d'une priorisation compte tenu de leur nécessité dès 2022), les cinq priorités identifiées sont :

- ◆ l'appui au développement de communautés de pratiques pour les cadres (partage entre pairs, développement d'expertises conjointes...) ⁶⁸ – 13 votes ;
- ◆ la mise en place d'une offre d'évaluation du fonctionnement des collectifs dirigeants (diversité des profils, cohésion d'équipe...) ⁶⁹ – 11 votes ;
- ◆ l'appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères (réserve de cadres pour réaliser des missions de crise, accompagner le déploiement de politiques prioritaires...) ⁷⁰ – 10 votes ;
- ◆ la mise en place d'un fonds expérimental de la DIESE pour développer des dispositifs innovants dans les ministères pour les cadres en instance d'affectation ⁷¹ – 10 votes ;
- ◆ le lancement de programmes collectifs « accélérateur de mobilités » pour faciliter les mobilités des cadres supérieurs (sur 3 jours : retours d'expérience, mentorat...) ⁷² – 9 votes.

Source : séminaire organisé par la mission avec les groupes témoins.

Considérant les priorités pour la DIESE dès 2022 et la nécessaire montée en charge progressive de la structure, la trajectoire suivante est proposée. Il s'agit toutefois d'une trajectoire indicative qui devra prendre en compte la capacité à faire de la DIESE dès le 1^{er} janvier 2022 et les priorités de court terme :

⁶⁸ Cf. fiche 10

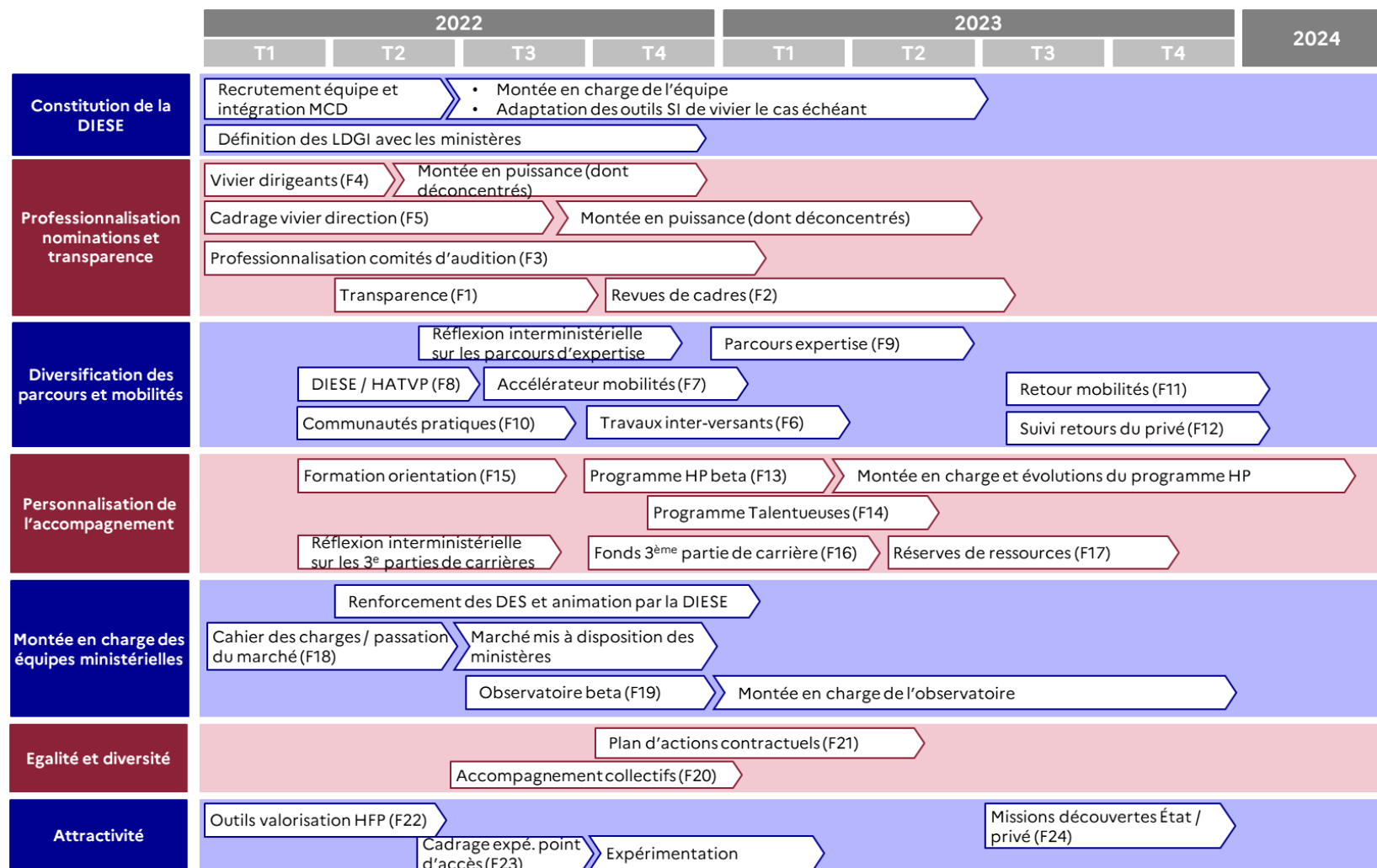
⁶⁹ Cf. fiche 20

⁷⁰ Cf. fiche 17

⁷¹ Cf. fiche 16

⁷² Cf. fiche 7

Trajectoire de montée en charge proposée pour la DIESE



6.4. Une évaluation et des ajustements de l'offre de service de la DIESE au cœur de la démarche

La DIESE étant au service des cadres supérieurs et des employeurs publics, il apparaît nécessaire que son offre soit expérimentée, adaptée et évaluée en continu pour s'assurer qu'elle répond efficacement aux besoins des agents et des ministères. C'est pourquoi plusieurs offres de services ont été conçues par la commission comme des expérimentations dans un premier temps, de façon à tester des modes de fonctionnement avant de pérenniser ou d'écarter l'activité. Dans ce contexte, la DIESE devra se doter de moyens pour analyser et évaluer le fonctionnement de son activité et sa capacité à atteindre les objectifs fixés (questionnaires, analyses de données, etc.). Les offres seront évaluées de façon régulière et la DIESE entretiendra des échanges nourris avec les ministères et/ou avec les agents bénéficiaires des offres pour identifier les axes d'amélioration.

La DIESE pilotera par ailleurs la mise en place de son offre de service par rapport à la trajectoire et au calendrier prévu. Dans un souci de bonne gestion publique, l'action de la DIESE, ses moyens et son impact feront également régulièrement l'objet de bilans. La DIESE sera évaluée à travers le double regard de ses « utilisateurs » :

- ◆ grâce à une enquête de satisfaction auprès des cadres supérieurs (par offre de service ou au global le cas échéant) ;
- ◆ grâce au retour des employeurs publics, structuré à travers un sondage et des échanges qualitatifs au sein du comité stratégique animé par la DIESE.

Ces bilans feront l'objet d'un rapport d'activité annuel.

7. Annexe 1 : une offre de service déclinée en 24 fiches-actions

	Renforcer la professionnalisation des nominations et la transparence	Accompagner la diversification des parcours et les mobilités	Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement	Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs	Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs	Renforcer l'attractivité de la haute fonction publique d'État
Fiche 1 : appui des ministères à la mise en place de procédures de recrutement transparentes	✓					
Fiche 2 : appui au développement systématique des revues de cadres	✓			✓		
Fiche 3 : accompagnement de la professionnalisation des comités de nomination	✓					
Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants	✓		✓	✓	✓	
Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des emplois de direction	✓		✓	✓	✓	
Fiche 6 : dialogue et travaux conjoints inter-versants de la fonction publique		✓			✓	✓

Fiche 7 : lancement de programmes collectifs « accélérateurs de mobilités »		✓				
Fiche 8 : mise en place d'un partenariat DIESE / HATVP sur les règles de déontologie		✓				
Fiche 9 : expérimentation pour renforcer les parcours d'expertise dans les ministères		✓		✓		
Fiche 10 : appui au développement de communautés de pratiques		✓		✓		
Fiche 11 : accompagnement au retour des cadres dirigeants en mobilité en dehors de leur ministère d'origine depuis plusieurs années		✓	✓			
Fiche 12 : point de contact des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le secteur privé		✓	✓			
Fiche 13 : gestion du programme « Hauts potentiels »			✓		✓	
Fiche 14 : gestion du programme Talentueuses »			✓		✓	
Fiche 15 : formation des intervenants des instances collégiales d'orientation			✓			

Fiche 16 : fonds expérimental pour des dispositifs innovants pour les agents en 3 ^{ème} partie de carrière			✓	✓		
Fiche 17 : appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères			✓	✓		
Fiche 18 : pilotage d'un marché interministériel mis à disposition des ministères				✓		
Fiche 19 : mise en place d'un observatoire interministériel des tendances RH de l'encadrement supérieur				✓	✓	
Fiche 20 : offre d'accompagnement du fonctionnement des collectifs dirigeants					✓	
Fiche 21 : inventaire et plan d'action annuels relatifs aux difficultés rencontrées par les cadres supérieurs contractuels					✓	✓
Fiche 22 : outils de valorisation des métiers de la haute fonction publique						✓
Fiche 23 : expérimentation d'un point d'accès aux métiers de						✓

Rapport de préfiguration DIESE

cadres supérieurs de l'État à la DIESE						
Fiche 24 : missions découvertes réciproques État/secteur privé pour des cadres supérieurs du privé et de l'État						✓

Légende :

La DIESE fait / La DIESE conseille / La DIESE observe

7.1. Renforcer la professionnalisation des nominations et la transparence

7.1.1. Fiche 1 : appui des ministères à la mise en place de procédures de recrutement transparentes

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

L'offre de service de la DIESE en matière de transparence vise à fluidifier les procédures de nomination et de recrutement et à garantir à tous les cadres supérieurs une équité dans l'accès aux postes d'encadrement supérieur (emplois de cadre dirigeant, de cadre de direction et *infra*). La question de la transparence est par ailleurs un axe fort du dialogue de gestion entre les ministères et la DIESE (cf. partie 4 du rapport).

La DIESE met en place 3 types d'actions :

1. Travaux de co-construction avec les ministères pour renforcer la transparence

La DIESE organise des groupes de travail avec les ministères, notamment les délégués à l'encadrement supérieur, pour répondre aux limites identifiées en matière de transparence, notamment :

- ♦ revue de la trame des fiches de poste devant être partagées sur Place de l'emploi public, de façon à s'assurer qu'elle convient à la publication des offres de postes de cadres supérieurs ;
- ♦ harmonisation des pratiques en matière de publication de poste (référentiel commun pour décrire les missions, utilisation du référentiel managérial de l'État pour préciser les compétences attendues, délais de publication...). À cet égard, la DIESE identifie avec les ministères les pistes pour anticiper la publication des avis de vacances des emplois à la décision du Gouvernement lorsque cela est possible, notamment lorsque le cadre en poste a annoncé son départ aux autorités⁷³ ;
- ♦ réflexion sur les intitulés des postes qui sont difficiles à appréhender par les cadres supérieurs externes à l'État⁷⁴ (harmonisation avec les intitulés des autres fonctions publiques et du secteur privé, précisions sur le contenu du poste...).

⁷³ Ces éventuelles publications seront réalisées en s'assurant que le positionnement du titulaire de l'emploi considéré n'est pas fragilisé, notamment à l'endroit de ses interlocuteurs extérieurs à l'État, dans une durée de publication maximale (par exemple deux mois). Ce processus est par ailleurs à articuler avec les éventuels plans de successions (cf. fiche 3).

⁷⁴ Ce point a notamment été souligné par le groupe témoin des contractuels.

2. Relai opérationnel des offres de postes

La DIESE se fait le relai de la publication de certaines offres de poste et contribue à leur diffusion large en interministériel. Elle s'assure que les ministères l'informent des postes vacants et lui transfèrent les fiches de poste publiées sur Place de l'emploi public et / ou au journal officiel, qu'elle relaie à travers différents canaux de communication (*mailing list* des viviers, *newsletter* auprès des cadres supérieurs, mise en visibilité éventuelle sur son site internet pour les postes atypiques, relais aux délégués à l'encadrement supérieur...).

3. Rôle d'analyse pour s'assurer des conditions réelles de transparence

La DIESE contribue également à objectiver la question de la transparence des processus de nomination et de recrutement, à travers différents leviers.

Par exemple, les questionnaires de satisfaction à destination des cadres supérieurs peuvent contenir une question sur la transparence. La DIESE peut également mener, en lien avec la DGAFP, des analyses de données ponctuelles par extraction des données du site Place de l'emploi public (« *data scraping* ») de façon à identifier le nombre et le type de postes de cadres supérieurs publiés ou encore les délais de publication. La DIESE réalise un suivi des comités d'audition menés au cours de l'année pour les emplois de direction. Ces éléments permettent d'alimenter les échanges avec les ministères sur l'amélioration de la transparence.

Public cible

Cette offre de service bénéficie indirectement à l'ensemble de la population des cadres supérieurs.

Elle est également destinée aux délégués à l'encadrement supérieur.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La publication des postes et la transparence s'inscrivent dans le cadre d'une révision des processus de recrutement (anticipation des départs et renouvellements...). À cet égard, la DIESE pourra proposer un cadre méthodologique pour la conduite des opérations de recrutement et s'assurer de la formation adaptée des recruteurs.

Les emplois à la décision du Gouvernement sont plus difficiles à intégrer dans une réflexion sur la transparence, compte tenu de leurs spécificités⁷⁵.

Articulations entre acteurs

L'offre de service en matière de transparence se fait en pleine collaboration entre la DIESE et les ministères. La DIESE s'appuie par ailleurs sur les équipes de Place de

⁷⁵ Cf. processus de plans de successions (cf. fiche 3).

l'emploi public et les équipes statistiques de la DGAFP.

La DIESE et les ministères peuvent ponctuellement faire appel à un groupe de cadres supérieurs pour identifier les freins et les leviers en matière de transparence (groupes de travail sur le modèle des groupes témoins).

Impact attendu

- ♦ La transparence des postes et des nominations / recrutements est effective et les cadres supérieurs en perçoivent les effets sur les processus de nomination (ouverture interministérielle des postes, meilleure adéquation entre les profils et les postes...).
- ♦ Les procédures de recrutement sur les postes de direction sont optimisées et les candidatures externes à l'État sont de meilleure qualité.

Budget estimé et moyens nécessaires

L'organisation de travaux opérationnels avec les ministères mobilise un chef de projet environ 1 jour par mois sur l'année (organisation de réunions de réflexion, coordination interministérielle...), soit environ 80 H.

La mise en place d'actions de communication sur les offres s'intègre dans l'activité des conseillers carrière de la DIESE.

La réalisation d'un projet éventuel d'analyse des données de Place de l'emploi public est estimé entre 2 à 4 semaines avec un profil de *data scientist*.

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Dès 2022 : la DIESE engage une réflexion avec les ministères sur les différents aspects de la transparence et les leviers pour l'améliorer. Un cadre méthodologique relatif aux procédures de recrutement est formalisé. La communication sur les postes à pourvoir est réalisée dès début 2022.
- ♦ 2023 : les procédures ont été revues pour faciliter la transparence et améliorer la professionnalisation des recrutements des cadres supérieurs.

7.1.2. Fiche 2 : appui au développement systématique des revues de cadres

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La DIESE fournit un cadre méthodologique rénové et un accompagnement aux ministères pour leurs revues des cadres supérieurs, en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes. Le cadre et l'accompagnement visent en particulier à :

- ♦ harmoniser les pratiques des ministères, avec des marges de manœuvre suffisantes leur permettant de capitaliser sur leurs dispositifs existants et de garder, pour ceux qui le souhaitent, une approche d'ensemble, intégrant cadres et cadres supérieurs ;
- ♦ garantir une approche ministérielle de la revue, pilotée par les délégués à l'encadrement supérieur sous l'autorité des secrétaires généraux, dans l'objectif de décloisonner la connaissance et la gestion directionnelle des cadres supérieurs ;
- ♦ cartographier les profils de cadres au sein des ministères, notamment les profils aux compétences managériales⁷⁶, afin de favoriser les appariements entre offre et demande de cadres entre directions et entre ministères ;
- ♦ identifier les potentiels⁷⁷ et formaliser les contours des viviers d'emplois de direction et de DATE pilotés par les ministères et alimenter la réflexion ministérielle sur les plans de succession des postes d'encadrement supérieur le cas échéant ;
- ♦ alimenter la stratégie RH de l'encadrement supérieur, notamment dans sa dimension prospective, ainsi que le dialogue de gestion, s'agissant des besoins en formation continue et en recrutement.

L'accompagnement de la DIESE se matérialise par l'organisation de réunions avec les secrétaires généraux et les délégués à l'encadrement supérieur, ainsi qu'avec les gestionnaires de corps de l'encadrement supérieur rattachés aux ministères, notamment pour présenter la méthodologie et les enjeux de la revue des cadres ou échanger avec des DRH du secteur privé sur leur pratique de la revue des cadres. La DIESE favorise le partage de bonnes pratiques entre les ministères et organise chaque année des retours d'expérience sur la mise en œuvre des revues des cadres.

La DIESE appuie les ministères dans la numérisation de leurs pratiques de revue des cadres, en lien avec le Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISRH).

⁷⁶ Le référentiel interministériel des compétences managériales est utilisé pour ce faire : www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/03/referentiel_2019_vf.pdf

⁷⁷ En s'appuyant par exemple sur des matrices permettant de cartographier les cadres supérieurs autour d'une double dimension de performance et de potentiel (ex : matrice 9 boxes)

Public cible

Les SG : 12, les DES et les gestionnaires de corps A+ (une dizaine).

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La revue des cadres est réalisée sous la responsabilité des secrétaires généraux appuyés par les délégués à l'encadrement supérieur. La revue des cadres est un exercice stratégique et mobilisateur (à l'exemple du secteur privé, les revues de cadres mobilisent les plus hautes instances dirigeantes plusieurs jours par an au minimum dans un cadre méthodologique rigoureux). L'implication des directions métiers, de l'encadrement de proximité et des gestionnaires de corps de l'encadrement supérieur dans les revues est essentielle pour garantir leur utilisation effective dans les processus de nomination et de progression professionnelle. La revue des cadres constitue un axe de la discussion avec les ministères en dialogue de gestion.

Le processus de revue des cadres suppose une réalisation systématique et documentée des entretiens d'évaluation annuelle, ainsi que la mise en œuvre des instances collégiales d'orientation des cadres, de façon à disposer d'un matériau étayé pour alimenter l'analyse.

Le cadre méthodologique est synthétique et revu en lien avec les ministères, afin qu'ils se l'approprient facilement. La DIESE étudie la pertinence et la cohérence du référentiel interministériel des métiers de l'État (RIME) concernant l'encadrement supérieur, notamment, s'agissant des aspects managériaux, en regard du référentiel développé par la MCD.

Articulations entre acteurs

La revue des cadres est mise en œuvre par les ministères.

La DIESE veille, notamment dans le cadre du dialogue de gestion, à la bonne utilisation du cadre méthodologique développé et à son articulation avec les politiques de viviers ministériels (obligation d'*assessment*). Elle appuie, le cas échéant, les ministères pour la mise à niveau de leurs pratiques.

Impact attendu

Les pratiques de revue de cadres sont harmonisées entre les ministères. Elles deviennent, pour l'ensemble des ministères, un outil pivot de la gestion RH de leur encadrement supérieur, permettant d'identifier leurs besoins en compétences et de formaliser leur politique de viviers.

La population de cadres est mieux connue des délégués à l'encadrement supérieur et en interministériel.

Les informations nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de gestion RH de l'encadrement supérieur de l'État sont disponibles et exploitées par la DIESE.

Budget estimé et moyens nécessaires

L'accompagnement de la revue des cadres s'intègre dans l'animation du réseau des délégués à l'encadrement supérieur.

Il s'appuie notamment sur un agent à forte compétence RH, potentiellement issu du secteur privé avec une expérience des *people reviews* mises en œuvre dans les entreprises. L'agent est en charge de l'élaboration du cadre méthodologique, de sa diffusion, du conseil aux délégués à l'encadrement supérieur sur le sujet et de l'éventuelle révision du RIME : 0,5 ETP par an.

Trajectoire de montée en charge

◆ Deuxième semestre 2022

Recrutement de l'agent référent pour la revue des cadres.

Elaboration du cadre méthodologique de la revue, en lien avec les ministères.

◆ 2023

Diffusion du nouveau cadre méthodologique et référentiel des métiers, et appui à leur mise en œuvre par la DIESE.

Etude de la pertinence et de la cohérence du RIME pour l'encadrement supérieur, en regard notamment du référentiel interministériel des compétences managériales.

◆ 2024

Retour d'expérience sur la première année de mise en œuvre de ce cadre et ajustement si nécessaire.

Mise en cohérence du RIME avec le référentiel interministériel des compétences managériales.

7.1.3. Fiche 3 : accompagnement de la professionnalisation des comités de nomination

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

1/ Pour les emplois à la décision du Gouvernement

La DIESE organise, en lien avec le secrétariat général du Gouvernement, les comités d'audition des cadres dirigeants en vue d'une nomination sur un emploi à la décision du Gouvernement (DAC, secrétaires généraux, directeurs de grands établissements publics, directeurs d'agences régionales de santé⁷⁸, préfets en poste territorial et ambassadeurs). Elle veille dans ce cadre, conformément aux instructions en vigueur, à ce qu'au moins un candidat appartenant au vivier soit présenté pour chaque comité de nomination, ainsi qu'aux règles de parité⁷⁹.

2/ Pour les emplois fonctionnels correspondant au vivier de niveau 1 (cf. fiche 4)

La DIESE participe ou est représentée aux comités d'audition des chefs de service relevant du vivier de niveau 1⁸⁰. Elle peut être représentée par un délégué à l'encadrement supérieur de son choix, issu d'un autre ministère. La DIESE (ou son représentant) émet un avis sur la candidature. Elle veille dans ce cadre à la bonne organisation du comité, à son ouverture interministérielle et à la représentation des viviers parmi les candidats, ainsi qu'aux règles de parité et de mobilité. Elle propose, le cas échéant, des candidats venus d'autres ministères, d'autres versants de la fonction publique ou du secteur privé, qu'elle aura préalablement identifiés dans son rôle d'interface avec les autres secteurs d'activité (cf. fiches 6 et 11).

La mise en place de comités d'audition systématiques pour les emplois de direction en services déconcentrés, équivalents aux emplois DATE de groupe 1, est étudiée avec les ministères. Le cas échéant, lorsqu'ils sont mis en œuvre, la DIESE y participe ou y est représentée, au même titre que pour les nominations de chefs de service relevant du vivier de niveau 1.

3/ Pour les emplois fonctionnels correspondant au vivier de niveau 2⁸¹ (cf. fiche 5)

Les comités d'audition pour les sous-directeurs, les experts de haut niveau et les

⁷⁸ Les directeurs d'agences régionales de santé ne sont pas des emplois à la décision du Gouvernement au sens du décret n°85-779 du 24 juillet 1985, fixant les emplois supérieurs pour lesquels la nomination est laissée à la décision du Gouvernement. Ils sont toutefois, eu égard à la nature de leurs fonctions et à leurs modalités de nomination, considérés comme tels par la jurisprudence du Conseil d'État.

⁷⁹ À date, la proportion de femmes nommées en primo nomination doit atteindre 40 %. Ce taux pourra au demeurant évoluer, pour le moduler à la hausse en fonction de la situation par ministère ou pour l'assortir d'un taux minimum en matière de nomination.

⁸⁰ La participation directe aux comités d'audition des chefs de service et emplois de niveau DATE de groupe 1 correspondant au vivier 1 représenterait une charge trop importante pour la DIESE. D'où la possibilité qu'elle puisse se faire représenter, par un DES de son choix provenant d'un autre ministère.

⁸¹ Pour rappel : chefs de service non compris dans le vivier de niveau 1, sous-directeurs, experts de hauts niveau, directeurs de projet et certains emplois de direction en service déconcentrés.

directeurs de projet sont généralisés, selon un cadre commun fixé par la DIESE.

Pour certains ministères, les comités d'audition pourront être étendus aux emplois DATE de groupe 2 et 3 ou équivalents, en fonction des résultats des travaux menés par la DIESE avec les ministères sur la mise en place éventuelle de viviers communs entre administration centrale et services déconcentrés.

4/ Plans de succession

Dans un objectif d'anticipation des renouvellements, les emplois de SG et de DAC font l'objet de plans de succession, préparés dès la fin de la 3^{ème} année d'occupation du poste. Les plans de succession sont préparés par les secrétaires généraux, en lien avec la DIESE, et font l'objet d'un dialogue avec les cabinets des ministres concernés. Ils s'articulent avec le vivier de cadres dirigeants animé par la DIESE.

Public cible

À titre indicatif :

- ◆ les cadres dirigeants, y compris pour certains établissements publics : 300 postes environ, pour un nombre de nomination entre 50 (seuls DAC) et 100 par an ;
- ◆ les préfets et ambassadeurs susceptibles d'être primo-nommés : environ 50 nominations par an (52 en 2019) ;
- ◆ les chefs de service et les emplois de direction en services déconcentrés de niveau DATE de groupe 1 : à déterminer en fonction des travaux réalisés par la DIESE et les ministères ;
- ◆ les sous-directeurs, les experts de haut niveau, les directeurs de projet et les postes équivalents aux emplois DATE de groupe 2 et 3 : à déterminer en fonction des travaux réalisés par la DIESE et les ministères.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La DIESE est informée directement de chaque vacance de poste soumis à comité d'audition, afin d'être représentée aux comités. À l'exception des emplois à la décision du Gouvernement, la publication de l'ensemble des postes demeure la règle. Une réflexion pourra toutefois être engagée par la DIESE pour évaluer l'intérêt et la faisabilité de la publication de certains avis de vacance correspondant à ces emplois.

Afin de garantir l'intérêt et l'ouverture interministérielle des viviers de cadres de direction (vivier de niveau 2), une règle imposant la présentation d'au moins un candidat issu d'un autre vivier ministériel aux comités d'audition pourra être mise en place. La DIESE pourra le cas échéant exempter les ministères de cette règle s'agissant des emplois exigeant des compétences spécifiques, notamment techniques. La liste de ces emplois particuliers serait à définir avec les ministères.

Les candidats aux emplois cibles du vivier de cadres de direction présentés en comité d'audition sans avoir été au préalable inscrits au vivier correspondant doivent avoir réalisé au préalable un *assessment*, dans un objectif d'équité avec les candidats membres des viviers qui y sont soumis dans le cadre de leur intégration (cf. fiche 5). Les comptes rendus d'*assessment* sont versés aux dossiers des comités d'audition.

Articulations entre acteurs

La DIESE organise, en lien avec le secrétariat général du Gouvernement, les comités de nomination des emplois à la décision du Gouvernement.

S'agissant des postes de préfet et d'ambassadeur, compte tenu des calendriers de nomination, la DIESE organise des comités d'audition par anticipation, en lien avec les ministères concernés, afin de présélectionner des cadres supérieurs dont la candidature pourrait être proposée au Gouvernement pour une primo-nomination à un poste de préfet ou d'ambassadeur.

Considérant qu'un premier passage par un poste de préfet, d'ambassadeur ou de directeur général d'agence régionale de santé rend suffisamment compte des aptitudes à occuper ces fonctions, seuls les cadres supérieurs identifiés en vue d'une primo-nomination seraient auditionnés par un comité d'audition. Cette modalité particulière pourra également s'appliquer aux nominations sur les emplois de direction en services déconcentrés qui seront intégrés au vivier de niveau 1.

La DIESE assiste (ou est représentée par un délégué à l'encadrement supérieur) et émet un avis aux comités d'audition des chefs de service et emplois DATE de groupe 1 ou équivalents correspondant aux emplois cibles du vivier de niveau 1. La DIESE est également, dans ce cadre, garante du bon fonctionnement et de la neutralité de la procédure. Elle émet chaque année, dans le cadre du dialogue de gestion, des recommandations à l'endroit des ministères sur l'organisation de leurs comités.

Impact attendu

Les pratiques des comités d'audition sont davantage harmonisées entre les ministères et transparentes pour les candidats.

Les ministères de l'intérieur et des affaires étrangères bénéficient de l'appui de la DIESE pour identifier des profils hors de leurs ministères et pour accompagner leurs agents vers une primo-nomination à un emploi à la décision du Gouvernement.

Les nominations aux emplois de chefs de service et de sous-directeurs, d'expert de haut niveau et de directeur de projet sont plus transparentes et plus ouvertes. Un travail est mené pour harmoniser, lorsque cela est jugé pertinent, ces procédures de nomination avec les nominations aux emplois DATE de groupe 1, 2 et 3 ou équivalents, dans le cadre de la mise en place éventuelle de viviers communs.

Les candidats sont davantage mis en concurrence, à un niveau interministériel, pour l'accès à un poste. Les outils d'évaluation et de développement mis en place en parallèle apportent une garantie sur les aptitudes managériales des candidats présentés.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ♦ Hypothèse : pour l'organisation de 150 comités de nomination par an (20 H par comité) : 3 000 H ; 2 ETP.
- ♦ Coordination de la préparation des plans de succession (hypothèse de 100 postes concernés et de 12 H par plan) : 1 200 H ; 0,75 ETP.
- ♦ Pour la participation aux comités d'audition des chefs de service et DATE de groupe 1 (5 H par comité, et hypothèse que la DIESE est représentée par un DES à 50 % des 80 comités) : 200 H ; 0,2 ETP.

Au total, environ 3 ETP, cadres de catégorie A.

Par ailleurs, une part de la charge d'organisation est portée directement par les ministères (emplois fonctionnels).

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Premier semestre 2022

La DIESE reprend les missions de la MCD s'agissant des nominations de DAC et de SG. Elle élargit son périmètre, dès 2022, aux emplois à la décision du Gouvernement dans les grands établissements publics.

Les comités d'audition sont généralisés pour les emplois de chef de service, de n-1 de grands opérateurs. La DIESE participe ou est représentée aux comités de nomination des ministères pour les emplois cibles du vivier de niveau 1. Elle propose aux ministères des affaires étrangères et de l'intérieur des candidats extérieurs pour les emplois d'ambassadeur ou de préfet en poste territorial.

- ♦ Deuxième semestre 2022

La DIESE participe ou est représentée aux comités d'audition pour les emplois de chefs de service relevant du vivier de niveau 1.

Les comités d'audition sont généralisés pour les sous-directeurs, directeurs de projet et experts de haut niveau.

La DIESE étudie avec les ministères la mise en place de comités d'audition pour les emplois de direction dans les services déconcentrés, dans le cadre de ses travaux sur la mise en place de viviers mutualisés entre administration centrale et déconcentrée.

♦ 2023

Les comités d'audition sont étendus en fonction des travaux menés conjointement entre la DIESE et les ministères sur la mise en place de viviers mutualisés. S'agissant des DATE de groupe 2 et 3 relevant du périmètre du ministère de l'intérieur, la sélection se ferait, le cas échéant, en préservant les prérogatives du préfet sur le choix final du candidat.

7.1.4. Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

1/ Les objectifs du vivier et son dimensionnement

La DIESE reprend l'ensemble des activités de la mission cadres dirigeants (MCD), à l'exception de l'ingénierie pédagogique du cycle des hautes études de service public (CHESP), qui revient à l'INSP.

L'objectif d'un passage par le vivier est de préparer l'évolution vers l'un des emplois cibles du vivier. L'appartenance au vivier doit donc se matérialiser par un changement de poste. Le périmètre des postes ciblés à la sortie du vivier des cadres dirigeants est ainsi élargi aux dirigeants et n-1 des établissements publics les plus importants, et aux chefs de service ayant une responsabilité particulière. L'intégration des emplois de direction en services déconcentrés, équivalents aux emplois DATE de groupe 1, est étudiée avec chaque ministère concerné. Cette évolution des emplois cibles vise à mettre en cohérence le fonctionnement actuel du vivier MCD⁸², qui débouche déjà pour partie sur des postes de chef de service et de direction d'opérateur, tout en consacrant ces postes comme des emplois de haut niveau. Elle concourt également à renforcer la portée du vivier, en le liant davantage aux services déconcentrés et aux missions diplomatiques.

La taille du vivier demeure en tout état de cause inférieure au nombre de postes cibles et les flux entrants sont inférieurs au nombre de primo-nominations, afin de garantir le sens et la portée de l'appartenance au vivier. La durée d'appartenance au vivier est explicitement limitée à quatre ans. L'objectif d'un passage par le vivier est en effet d'évoluer vers l'un des emplois cibles. Il est donc nécessaire que le vivier soit suffisamment porteur et non décevant pour ses membres, tout en étant alimenté régulièrement. D'où un dimensionnement plafonné et une durée d'appartenance limitée.

La DIESE établit, en lien avec les ministères, le dimensionnement précis et les paramètres du vivier des cadres dirigeants.

2/ La sélection

Le processus de sélection pour l'accès au vivier se déroule chaque année comme suit :

- ♦ les autorités d'emploi, y compris les gestionnaires de corps, font leurs revues des cadres (cf. fiche 2) et identifient leurs « potentiels » (quels que soient leurs statuts

⁸² Le vivier MCD a actuellement vocation à préparer et proposer des candidats pour un certains nombres d'emplois à la décision du Gouvernement, notamment les poste de secrétaire général de ministère, de directeur d'administration centrale, de DG ARS, d'ambassadeur et de préfet. Les postes de préfet et d'ambassadeur ont toutefois été peu alimentés par le vivier depuis 2014 (38 nominations de préfet et 27 nominations d'ambassadeur au total ont concerné des membres du vivier).

ou corps d'appartenance), sur la base du référentiel des compétences managériales élaboré par la MCD et d'une liste de critères déterminés (parcours diversifié, profil interministériel, parité) ;

- ♦ les DES, en lien avec les autorités d'emploi ou les corps gestionnaires, transmettent à la DIESE un dossier retraçant le parcours de l'intéressé et comprenant des éléments de motivation de l'agent et de l'autorité d'emploi pour l'intégration au vivier ;
- ♦ la DIESE sélectionne les individus sur la base du dossier, d'un *assessment* et d'un entretien individuel. La DIESE veille à la parité du vivier et à la diversité des parcours professionnels qui y sont représentés. Les profils interministériels, susceptibles de qualifier le candidat pour une nomination sur un emploi cible dans différents ministères, en administration centrale, en établissement public, ou en déconcentré sont en particulier valorisés.

La DIESE pourra mettre en place le cas échéant, après étude du fonctionnement du vivier sur au moins une année, un mécanisme de candidature directe au vivier par les cadres supérieurs pour renforcer la diversité des profils (sur le modèle de mécanismes existants dans certaines entreprises privées qui ont mis en place des « voies de recours » pour intégrer le vivier).

3/ Le CHESP et l'accompagnement personnalisé

Les cadres sélectionnés pour l'entrée dans le vivier suivent le CHESP qui a vocation à être renforcé. Les membres du vivier font l'objet d'un accompagnement personnalisé mis en œuvre par la DIESE (entretiens réguliers, conseils, orientation vers des formations spécifiques, offre de coaching). Cet accompagnement donne lieu à des contacts réguliers entre le conseiller et le cadre, en moyenne tous les deux mois, selon des formats adaptés : entretien de bilan et de projet lors de l'intégration de l'individu, entretiens de retour d'expérience à l'issue des formations, des sessions de coaching et des auditions éventuelles, points d'étape sur la recherche de poste. Dans une logique de partage d'expérience, les membres du vivier sont sollicités pour du mentorat au bénéfice des auditeurs du programme « Hauts potentiels » (cf. fiche 13).

Le suivi par le conseiller est maintenu après la prise de poste, notamment sur les premiers mois de prise de fonctions (ce qui correspond aujourd'hui au catalogue bleu de la MCD⁸³), puis dans la durée de façon moins étroite. Il donne lieu à des conseils en matière de formation et de *coaching*, à des invitations pour des événements de mise en réseau, à des échanges en cas de difficulté. L'accompagnement peut être à nouveau renforcé ultérieurement, dans la perspective d'une deuxième nomination sur

⁸³ Le catalogue bleu de la MCD, élaboré dans un objectif de développement des cadres dirigeants en poste, prévoit un ensemble d'offres pour le cadre au moment de sa prise de fonctions (*coaching* individuel, accompagnement pour optimiser un projet de transformation, *media training*, petits déjeuners de la SGG)

un emploi cible du vivier, en particulier pour une primo-nomination sur un emploi à la décision du Gouvernement. La nomination sur un emploi cible du vivier, notamment sur un emploi de chef de service ou de DATE de groupe 1 ou équivalent (ou en cas de départ en disponibilité) ne conduit pas automatiquement à une sortie du vivier.

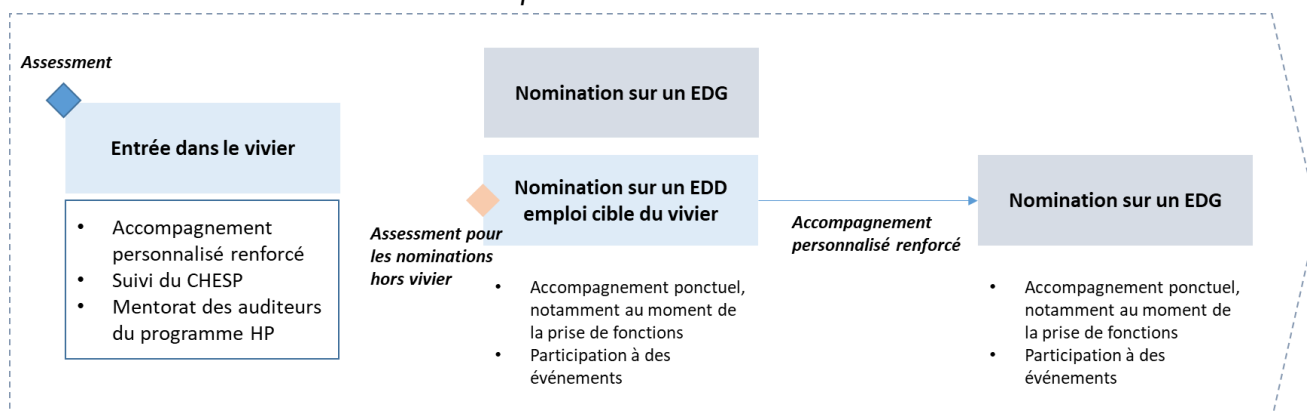
La DIESE apprécie, au cas par cas, les éventuels maintiens dans le vivier (notamment si le cadre est identifié comme pouvant être proposé à la nomination sur un emploi à la décision du Gouvernement à l'issue de son poste).

Les cadres nommés hors vivier sur des emplois à la décision du Gouvernement (y compris les DG ARS, préfets et ambassadeurs primo-nommés) ou, après un *assessment*, sur des emplois de direction, font de même l'objet d'un accompagnement par la DIESE à la suite de leur prise de poste (catalogue bleu de la MCD).

4/ Le lien entre vivier et nomination

La règle de présentation d'un candidat sur trois présent dans le vivier à chaque comité de nomination est maintenue, et élargie à l'ensemble des emplois cibles du vivier (chefs de service, DATE de groupe 1 ou équivalents pour ceux éventuellement intégrés au vivier, DG ARS, préfet et ambassadeur).

Schéma de fonctionnement du vivier



** Les EDD mentionnés ici correspondent aux emplois cibles du vivier de niveau 1, soit les emplois de chefs de service aux responsabilités particulières et les emplois DATE de groupe 1 ou équivalents, dès lors que ces derniers auront été intégrés au vivier en concertation avec les ministères concernés.*

Public cible

Le public cible est composé des personnes ayant été identifiées comme étant particulièrement aptes à occuper des emplois de :

- ◆ SG, DAC : 181 emplois ;
- ◆ emplois de chefs de service : à déterminer avec les ministères ;
- ◆ DATE de groupe 1 et équivalent : à déterminer en fonction des travaux réalisés avec les ministères ;
- ◆ préfets de département pour une primo-nomination (environ 15 primo-nominations par an en moyenne) ;
- ◆ ambassadeurs pour une primo-nomination (environ 35 primo-nominations / an) ;
- ◆ DG ARS pour une primo-nomination (18 DG ARS actuellement).

Des auditeurs externes sur le modèle de l'École de guerre (magistrats judiciaires, fonctionnaires territoriaux et hospitaliers, ou professionnels issus de la société civile), pourront par ailleurs être intégrés au CHESP, comme l'a initié la MCD. Les professionnels issus de la société civile seraient sélectionnés à la suite d'un *assessment* et d'un entretien, après avoir été identifiés par la DIESE dans le cadre de son rôle d'interface avec les cadres du secteur privé. Les magistrats judiciaires seraient proposés par le ministère de la justice, tandis que les fonctionnaires territoriaux et hospitaliers seraient identifiés, respectivement, par le CNFPT et le CNG. Le dialogue stratégique sur la mobilité inter-versants (*cf.* fiche 6 « mise en place d'un dialogue et de travaux conjoints inter-fonctions publiques ») pourra être l'occasion de fixer un nombre de places pour ces auditeurs.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

L'élargissement des postes cibles à certains chefs de service et dirigeants d'établissement public doit faire l'objet d'une étude préalable avec les ministères, sur la base d'une liste de critères conjointement définis avec la DIESE. La liste des postes par ministère sera *in fine* validée par la DIESE.

Le vivier pourrait ne pas être une source de recrutement naturel pour certains postes, compte tenu de leur technicité et des profils qui y sont associés. De là l'étude préalable avec chacun des ministères concernés, afin de déterminer précisément les emplois de direction en services déconcentrés à intégrer au vivier de niveau 1. Par ailleurs, l'intégration au vivier ne signifie pas que tous les membres du vivier sont aptes à occuper tous les postes de sortie du vivier.

L'offre d'accompagnement doit faire l'objet d'une évaluation par les membres du vivier, sur chaque contenu ainsi que de façon globale, à un rythme annuel. Les employeurs pourront, de même, évaluer la pertinence du vivier par rapport aux

emplois à pourvoir en donnant un avis à la DIESE sur les candidats du vivier présentés en comité de nomination. Le programme du vivier pourra ainsi faire l'objet d'évolutions en fonction des besoins exprimés par les employeurs et les agents.

Articulations entre acteurs

À l'image de la procédure actuelle, les ministères proposent à la DIESE des cadres supérieurs au vivier. La DIESE valide l'intégration au vivier.

Les ministères ont un accès transparent à l'ensemble du vivier via le SI-CD.

Ils peuvent demander conseil à la DIESE pour l'identification de profils dans la perspective d'une vacance de poste. Les lettres de mission ou fiches de poste correspondant aux emplois cibles du vivier sont transmis à la DIESE.

La DIESE organise les comités d'audition et propose dans ce cadre des membres du vivier à la nomination.

L'accompagnement à la prise de poste s'articule avec l'accompagnement mis en place par les ministères (à l'exemple des préfets accompagnateurs du CSATE). L'accompagnement DIESE vise avant tout les aspects « savoir-être », les ministères apportant davantage un regard métier.

L'ingénierie pédagogique du CHESP est confiée à l'INSP (cf. rapport INSP).

Impact attendu

Le vivier contribue à renforcer la professionnalisation des nominations et les mobilités interministérielles et entre administration centrale et services déconcentrés des cadres dirigeants.

L'appartenance au vivier des cadres dirigeants se matérialise plus systématiquement par un changement de poste compte tenu du lien entre les entrées et les nominations. Il est élargi, davantage interministériel et ouvert vers les services déconcentrés ; il permet ainsi de renforcer la culture commune au sein d'un large périmètre de cadres.

L'accompagnement personnalisé est renforcé et prolongé à la suite de la prise de poste.

Budget estimé et moyens nécessaires

L'équipe de conseillers carrière de la DIESE est constituée en capitalisant sur les équipes de la MCD et étoffée. Le recrutement des conseillers carrière de la DIESE fait l'objet d'une attention particulière, afin de disposer d'experts de l'accompagnement RH rodés au fonctionnement de l'administration et avec une connaissance fine des postes et des compétences attendues des cadres dirigeants de l'État. L'équipe est composée de cadres du secteur public et du secteur privé. Les conseillers carrière sont

formés à leur arrivée à la DIESE pour maîtriser le fonctionnement des viviers et la palette d'outils de la DIESE. Les conseillers carrière disposent par ailleurs d'une formation annuelle aux dernières techniques d'accompagnement RH.

Les moyens peuvent être estimés comme suit :

- ◆ coût de l'*assessment*, avec une hypothèse de 500 *assessments* par an et un coût unitaire de 2 000 € = 1 000 000 € ;
- ◆ accompagnement par un conseiller : 1 conseiller pour 100 cadres supérieurs ; nombre de cadres à suivre à déterminer en fonction de la dimension du vivier ; hypothèse de 10 ETP pour le dimensionnement de la DIESE ;
- ◆ prestations proposées dans le cadre de l'accompagnement personnalisé ;
- ◆ CHESP : 7 000 € / cadre, soit, sur la base d'environ 140 auditeurs (120 entrées dans le vivier et 20 auditeurs externes), environ 980 000 € par an ;
- ◆ modules de formation sur catalogue hors CHESP : 880 € par cadre, soit, sur la totalité des emplois cibles du vivier pour une estimation haute : 580 000 €⁸⁴.

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Premier semestre 2022

Les activités de la MCD sont intégrées et l'essentiel de ses emplois transférés (2 ETP étant transférés à l'INSP pour l'activité d'ingénierie pédagogique).

Le vivier est élargi à certains emplois de chef de service, de directeur et n-1 d'établissement public.

Les conseillers supplémentaires sont recrutés.

- ◆ Deuxième semestre 2022

Les modalités d'accompagnement personnalisé sont renforcées et mises en œuvre sur l'ensemble du public cible.

La DIESE étudie avec les ministères les emplois de direction en services déconcentrés à intégrer au vivier de niveau 1.

- ◆ 2023

Le vivier de niveau 1 est élargi à certains emplois en services déconcentrés.

⁸⁴ Source : MCD

7.1.5. Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des emplois de direction

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

1/ Emplois cibles des viviers

Les ministères développent leur vivier pour l'accès aux emplois :

- ◆ de chef de service non compris dans le vivier de cadres dirigeants ;
- ◆ de sous-directeur ;
- ◆ d'expert de haut niveau ;
- ◆ de directeur de projet.

Dans un second temps et selon les ministères, ces viviers ministériels intègrent en emplois cibles les emplois de direction en services déconcentrés, équivalents aux emplois DATE de groupe 2 et 3. Un travail avec les ministères concernés est nécessaire, afin de créer une correspondance entre les niveaux d'emploi de direction en administration centrale, en établissement public et en services déconcentrés. Lorsque les profils occupant des emplois fonctionnels en administration territoriale et centrale sont similaires, un vivier unique entre sous-directeurs et emplois en déconcentré de même niveau est développé. Les ministères qui se caractérisent par des logiques de parcours ascensionnels dans le cadre de carrières en services déconcentrés, et pour lesquels, dès lors, une mutualisation des viviers centrale/déconcentrés aurait peu d'intérêt, pourront toutefois ouvrir leur vivier de sous-directeurs aux cadres en fonction dans les services déconcentrés.

2/ Fonctionnement des viviers

La DIESE fixe un cadre commun aux ministères pour la gestion de leurs viviers s'agissant du périmètre des postes à prendre en compte, des modalités de sélection à prévoir, de l'offre de formation à proposer en appui de l'intégration dans le vivier (ex : modules de développement des compétences managériales) et de l'articulation entre viviers et nominations (cf. fiche 3). La DIESE propose en particulier une offre interministérielle d'*assessment* concernant la sélection. Les ministères restent responsables de la gestion de leur vivier mais doivent chacun donner accès à leurs viviers aux autres ministères. En cela, les viviers des emplois de direction sont interministériels.

La taille des viviers ministériels (niveau 2) est corrélée au nombre de postes de cadres de direction ouverts au sein du ministère, élargi, le cas échéant, au nombre d'emplois DATE de groupe 2 et 3, dès lors qu'il y a accord pour les intégrer aux viviers. Les flux entrants au sein des viviers sont également corrélés au nombre de primo-nominations au cours de l'année écoulée. Le flux sortant est équivalent au flux entrant.

Certaines compétences pouvant être très spécifiques au ministère, les autorités d'emploi veillent à réserver une partie de leur vivier à des cadres disposant de ces compétences particulières. Les DES identifient les agents mobiles géographiquement disposant de compétences spécifiques nécessaires en territoriale lorsqu'ils gèrent un unique vivier intégrant administration centrale et services déconcentrés.

La dimension des différents viviers sera *in fine* validée par la DIESE, en fonction de l'intégration ou non d'emplois de direction des services déconcentrés et du nécessaire maintien de compétences spécifiques au sein des ministères.

La DIESE appuie également les ministères dans l'accompagnement des membres de leurs viviers, sans assurer d'accompagnement individuel, *via* :

- ♦ la diffusion de bonnes pratiques dans le cadre de son animation du réseau des DES ;
- ♦ la mise à disposition d'un outil numérique qui garantit l'ouverture et la transparence interministérielle des viviers ;
- ♦ la rénovation de l'offre de formation continue dédiée aux cadres supérieurs et pilotée par l'INSP.

Public cible

- ♦ Les DRH et DES des ministères.
- ♦ Les membres des viviers ministériels : à déterminer en fonction des travaux réalisés par la DIESE et les ministères sur l'intégration des emplois de direction en services déconcentrés.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

Les politiques de viviers ministérielles doivent satisfaire à des exigences de parité et de diversité des parcours et des profils (voie de promotion interne, concours externe, interne, 3^{ème} concours de l'ENA/INSP, recrutements sur titres, contractuels).

L'outil numérique conditionne le bon fonctionnement et la transparence des viviers en interministériel. Deux options sont à ce stade possibles, qui devront être expertisées par la DIESE en lien avec la DGAFP et les RH ministérielles, dès les premiers mois de 2022 :

- ♦ le recours au SI-CD, logiciel actuellement utilisé par la MCD, en élargissant le périmètre de la population qu'il prend en compte et en ouvrant des droits d'administrateur aux autorités d'emploi, afin qu'elles puissent partager les profils qu'elles intègrent dans leurs viviers ;
- ♦ l'utilisation d'une partie des fonctionnalités de la solution VINCI, assise sur la même souche applicative que le SI-CD, *via* le système de notification

d'appartenance au vivier prévu ; le cas échéant, les services RH devront systématiquement actualiser les profils des agents intégrés au vivier (ajustement des compétences déclarées, ajout éventuel d'éléments issus de l'*assessment*...) ; le logiciel devra être ouvert aux gestionnaires de corps de l'encadrement supérieur, ainsi qu'aux services ne relevant pas des secrétaires généraux (inspections générales).

Le cas échéant des options alternatives pourront être envisagées (partenariat avec des solutions de marché comme LinkedIn, etc.).

Articulations entre acteurs

La DIESE reste en appui des ministères dans l'animation de leur politique de viviers. Elle assure notamment dans ce cadre des réunions de coordination avec l'ensemble des délégués à l'encadrement supérieur pour garantir l'harmonisation des pratiques de gestion des viviers. Elle s'assure, dans le cadre du dialogue de gestion avec les ministères, de leur transparence, de leur parité et de leur diversité en termes de parcours et de profils.

À ce stade, si le choix de s'appuyer sur le logiciel VINCI devait être fait, la DGAFP pourra en garder la maîtrise d'ouvrage. La DIESE disposerait le cas échéant de droits d'administrateurs afin d'utiliser les fonctionnalités du logiciel sur le périmètre de l'encadrement supérieur, en lien avec le SI-CD.

Impact attendu

Les pratiques de viviers ministériels sont harmonisées. Les renouvellements de poste aux emplois de direction sont mieux anticipés, plus transparents et plus ouverts aux profils d'autres ministères. Les cadres sont accompagnés et mieux préparés à exercer des fonctions d'encadrement supérieur.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ♦ Animation du réseau des DES pour l'activité viviers : 0,3 ETP.
- ♦ Coût de l'*assessment*, avec une hypothèse de 500 *assessments* par an et un coût unitaire de 2 000 € = 1 000 000 €.

D'autres coûts éventuels seront à prendre en compte (notamment coût du SI). Le coût de l'accompagnement et des formations est pris en charge par les ministères.

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Premier semestre 2022

Formalisation du cadre commun des viviers ministériels et analyse des équivalences entre emplois de direction en centrale et en services déconcentrés.

Rédaction du cahier des charges pour le ou les marchés d'*assessment*.

Identification de la solution SI la plus efficiente.

♦ Deuxième semestre 2022

Identification, en appui des ministères, des formations et accompagnements pertinents pour leurs viviers.

Conclusion du ou des marchés d'*assessment*.

♦ 2023

Intégration, pour les ministères concernés, des emplois de direction de services déconcentrés au sein de leur vivier de sous-directeurs.

7.2. Accompagner la diversification des parcours et les mobilités

7.2.1. Fiche 6 : dialogue et travaux conjoints inter-versants de la fonction publique

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Les mobilités entre les différents versants de la fonction publique restent limitées à ce jour⁸⁵, ce que déplorent à la fois les agents et les employeurs publics. Dans ce contexte, il est proposé que la DIESE joue un rôle pivot dans la mise en place d'un dialogue structuré entre les trois versants de la fonction publique visant à renforcer les mobilités des cadres supérieurs.

Focus sur les mobilités inter-versants

Dans la consultation en ligne organisée en juin 2021 auprès de tous les cadres supérieurs de l'État, parmi les 3 969 répondants :

- ◆ 13 % d'entre eux déclarent avoir déjà réalisé une mobilité dans la fonction publique territoriale au cours de leur carrière (516 cadres) ;
- ◆ et seuls 2 % déclarent avoir travaillé dans la fonction publique hospitalière (79 cadres).

Différents freins sont évoqués par les agents et les gestionnaires RH publics, notamment :

- ◆ une faible connaissance par les cadres des trois fonctions publiques des postes qui peuvent leur être proposés dans les autres versants voire une incompréhension sur les compétences liées à certains postes. Les agents manquent par ailleurs de réseaux externes à leur fonction publique, ce qui limite la connaissance des offres ;
- ◆ une réticence des cadres à exercer dans une autre fonction publique par crainte de ne pas réussir à « revenir » dans sa fonction publique d'origine (ex : difficulté de la gestion RH à valoriser l'expérience acquise dans une autre fonction publique, crainte des agents « d'être oubliés » par leur administration, risque d'avoir une progression de carrière moins rapide qu'un agent ayant exercé au sein de son administration d'origine) ;

⁸⁵ « Parmi l'ensemble des agents employés dans la fonction publique présents en 2017 et en 2018 (5,3 millions d'agents), 4,5 % ont changé d'employeur en 2018, dont 3,7 % vers un employeur dans le même versant et 0,8 % dans un autre versant. Le changement de versant est sensiblement plus élevé dans la FPH (0,9 %) que dans la FPT (0,8 %) et la FPE (0,7 %). Pour les agents ayant changé de versant, la destination principale est la FPT : 41,6 % contre 35,6 % vers la FPE et 22,8 % vers la FPH. La FPT a ainsi recruté respectivement 74,7 % et 55,0 % des agents de la FPE et de la FPH qui ont changé de versant. Parmi les agents de la FPT ayant changé de versant, 64,6 % sont partis vers la FPE et 35,4 % vers la FPH. » NB : ces données concernent l'ensemble des agents publics et pas seulement les cadres supérieurs.

Source : [rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2020](#), p. 428

- ♦ des règles de gestion spécifiques à certaines fonctions publiques, qui peuvent notamment générer des pertes de rémunérations pour les agents en détachement dans une autre fonction publique (ex : pour les directeurs d'hôpitaux exerçant en dehors de leur fonction publique, la rémunération ne compense pas la perte du logement de fonction, notamment en Île-de-France).

Source : consultation MTFP, entretiens de la mission.

Ce dialogue s'incarnerait de la façon suivante :

1. Mise en place d'un comité opérationnel inter-versants

Ce comité réunit des représentants de niveau décisionnel des trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) : la DIESE, le CNG et la FHF, le CNFPT et les associations d'élus locaux, ainsi que tout autre représentant pertinent (ex : associations des directeurs des ressources humaines des collectivités territoriales, etc.). Le comité se réunit *a minima* deux fois par an pour :

- ♦ dresser un bilan partagé des mobilités réalisées entre les versants de la fonction publique et leur typologie et se fixer des objectifs communs de mobilités croisées pour la période à venir⁸⁶ ;
- ♦ identifier les freins aux mobilités exprimées par les cadres supérieurs et les employeurs et proposer un plan d'actions opérationnelles pour les lever ;
- ♦ recenser les pratiques des administrations visant à faciliter les mobilités et lancer des projets expérimentaux conjoints ;
- ♦ déterminer le nombre de places du CHESP et du programme « Hauts potentiels » ouvertes aux fonctionnaires territoriaux et hospitaliers.

2. Lancement de projets expérimentaux conjoints

Les projets expérimentaux conjoints ont vocation à tester des pistes concrètes pour développer un réseau commun entre les cadres supérieurs des différentes fonctions publiques et renforcer les mobilités. Ces réseaux seraient par ailleurs un point d'appui en cas de crise, comme cela a été constaté dans certains territoires pendant la crise sanitaire.

Trois pistes sont envisagées à ce stade et pourront utilement être approfondies dès 2022 par le comité opérationnel inter-versants.

- ♦ **Expérimentation « projets collectifs inter-versants » pour susciter des projets de mobilité** : cette expérimentation vise à proposer des missions courtes autour d'un enjeu de politique publique ou de qualité de service (ex : stratégie accueil usagers, projets de transformation numérique, qualité du service aux

⁸⁶ Le CNG dispose d'ailleurs déjà de statistiques sur la mobilité des directeurs d'hôpitaux.

partenaires...) confiées à une équipe projet s'appuyant sur les compétences diversifiées des fonctions publiques.

- ♦ **Expérimentation « mobilités à l'échelle d'un bassin d'emploi »** : la question des mobilités des cadres supérieurs doit prendre en compte l'enjeu de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans ce cadre, il convient de pouvoir proposer des postes diversifiés aux cadres sans pour autant imposer une mobilité géographique. L'expérimentation propose de réfléchir à des parcours au sein d'un bassin d'emploi, en constituant un réseau inter-versants des cadres supérieurs et en recensant les postes potentiels et les compétences associées, tout en tenant compte des emplois assortis d'incompatibilité.
- ♦ **Développement d'une connaissance mutuelle** : celle-ci pourrait se matérialiser via l'organisation d'événements conjoints (ex : forum de l'emploi public des cadres supérieurs du territoire, cycles de conférences en commun) ou encore la diffusion d'offres d'emploi à pourvoir.

Public cible

Si peu d'agents sont concernés par les expérimentations dans un premier temps, l'ensemble des agents du périmètre de l'encadrement supérieur de l'État et des autres fonctions publiques bénéficie *in fine* de ces travaux inter-versants.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La mise en œuvre de cette offre suppose tout d'abord un cadrage fin entre la DIESE et les représentants des autres fonctions publiques, afin de préciser les attentes d'une telle collaboration et les rôles de chacun. La composition et les moyens d'action du « comité opérationnel inter-versants » doivent être précisés au lancement des travaux, d'une part pour garantir que les membres du comité ont un pouvoir décisionnel et d'autre part pour dimensionner l'appui opérationnel nécessaire au comité (équipe et moyens conjoints entre la DIESE et les autres versants pour dresser le bilan des mobilités réalisées, capacité à diligenter des études sur les freins à la mobilité, etc.).

Le lancement d'expérimentations nécessite par ailleurs une organisation projet dédiée, co-pilotée par les trois fonctions publiques et disposant d'une enveloppe budgétaire conjointe (cadrage et accompagnement des projets, évaluation des expérimentations), ainsi que d'outils permettant le travail en commun (outils numériques). Les freins éventuels au partage de ressources humaines entre fonctions publiques sont étudiées avant le lancement de l'expérimentation « projets collectifs inter-versants » (ex : conflits d'intérêt État / collectivités...).

Articulations entre acteurs

Le dialogue entre les fonctions publiques est par essence tripartite.

Pour alimenter les comités opérationnels, la DIESE s'appuie sur le réseau des délégués à l'encadrement supérieur et sur les ministères, tout comme les autres fonctions publiques s'appuient sur les administrations de terrain pour disposer de données factuelles en matière de mobilités ou freins à la mobilité.

L'expérimentation « mobilités à l'échelle d'un bassin d'emploi » est mise en œuvre en s'appuyant sur les PFRH.

Impact attendu

Ces actions ont vocation à renforcer la connaissance et la culture commune entre les fonctions publiques pour faciliter les mobilités.

Les freins concrets à la mobilité sont identifiés et atténués de façon concertée entre les trois versants de la fonction publique.

Budget estimé et moyens nécessaires

La mise en place d'un comité opérationnel inter-versants nécessite la mobilisation d'une petite équipe support pour coordonner, préparer les comités et mettre en place des actions en suivant. Le temps humain est estimé à environ 1 jour par mois sur l'année.

L'enveloppe budgétaire et l'équipe nécessaire à la mise en œuvre des projets expérimentaux seront évaluées en fonction du périmètre des projets retenus.

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Deuxième trimestre 2022 : mise en place d'une instance de dialogue FPE / FPT / FPH.
- ♦ Troisième trimestre 2022 : lancement d'expérimentations communes pour favoriser les mobilités à l'échelle d'un bassin d'emploi (1 an).

7.2.2. Fiche 7 : lancement de programmes collectifs « accélérateurs de mobilités »

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Les programmes collectifs « accélérateur de mobilités » sont organisés par la DIESE et proposés à l'ensemble des cadres supérieurs de l'État volontaires et intéressés à court terme par une mobilité, qu'il s'agisse d'une mobilité au sein de la fonction publique d'État, dans les autres fonctions publiques ou dans le secteur privé. Ils visent à proposer des outils et des conseils opérationnels pour faciliter et accélérer la démarche de mobilité, lever les freins éventuels (administratifs, psychologiques...).

1. Fonctionnement

La DIESE organise deux programmes « accélérateur de mobilités » par trimestre. Chaque programme accueille jusqu'à 30 agents, sur inscription préalable sur le site internet de la DIESE. L'inscription de l'agent est motivée par une courte présentation écrite du souhait de mobilité envisagé, de façon à faciliter la mise en place du mentorat prévu dans le programme.

La satisfaction des participants au programme est évaluée « à chaud » à la fin du programme. La DIESE réalise par ailleurs un suivi 6 à 12 mois après le programme auprès des participants via un questionnaire en ligne pour dresser un bilan des mobilités engagées.

2. Nature du programme

Le programme se compose de différents modules sur le modèle indicatif suivant :

♦ Module « retour d'expérience et conseils entre pairs » (ex : J1 - 17h à 19h) :

Des tables rondes sont organisées par thématique (mobilités internationales, dans le privé...). Deux à trois cadres sont invités à témoigner sur leurs expériences récentes de mobilité, leurs parcours et choix de carrière, ainsi que sur les formations qu'ils ont pu suivre ou encore les accompagnements dont ils ont pu bénéficier. Des représentants des communautés de pratiques (cf. fiche 10 « appui au développement des communautés de pratiques ») sont également conviés pour présenter leur domaine de compétences et les types de postes afférents. À l'issue de la table ronde, les agents sont conviés à un temps de convivialité qui consiste à leur faire rencontrer des cadres supérieurs aux parcours diversifiés qui deviendront leurs mentors pendant une période de 6 mois. Le format « évènementiel » vise à faciliter les rencontres et la mise en réseau des cadres. Le mentor est un cadre supérieur de l'État, actuellement en poste dans la fonction publique ou dans le privé et à même de partager des expériences de mobilités, ainsi que des conseils avec l'agent. Il permet également au cadre d'accéder à un réseau professionnel élargi. Le mentor et l'agent organisent

librement leurs interactions pendant la suite du programme (type d'échanges, fréquence...).

- ♦ **Module « ateliers pratiques »** (ex : J2 – 8h30 à 10h) :
 - **Stands thématiques au choix** : les cadres ont la possibilité d'échanger avec des acteurs de la mobilité, pour découvrir des opportunités, identifier les conditions d'accès spécifiques à certaines mobilités ou encore poser leurs questions. Parmi les stands, peuvent notamment être représentés les employeurs de la fonction publique hospitalière et territoriale, les employeurs d'organismes publics européens et internationaux ou encore la HATVP pour évoquer les règles de déontologie.
 - **Atelier « outils aux services de la mobilité »** : cet atelier vise à fournir les clés de compréhension du fonctionnement des outils numériques de la recherche d'emploi, notamment l'outil VINCI (création et actualisation de son profil, utilisation des fonctionnalités de recherche de postes correspondant aux compétences et de mise en réseau) et l'outil LinkedIn (optimisation de son profil dans le cadre d'une recherche de mobilité en dehors de la fonction publique d'État), ainsi que les outils permettant d'accéder aux offres d'emploi. Il aiguille également vers les ressources et repères pour faciliter les mobilités, notamment les guides pratiques existants⁸⁷.
- ♦ **Module « coaching et accompagnement »** (ex : J3 – 17h30 à 19h) :
 - **Table-ronde sur l'offre d'accompagnement aux mobilités** : les conseillers mobilité-carrière pour l'encadrement supérieur (CMC-CS) présentent l'offre de service et d'accompagnement individualisé mis à disposition par les ministères pour faciliter et accueillir les mobilités et les modalités pour la solliciter. La DIESE partage également son offre d'entretiens proposés au retour de certaines mobilités (cf. fiche 11).
 - **Atelier de coaching collectif** : une équipe de coachs certifiés intervient auprès des cadres autour de deux axes, (1) la valorisation du parcours professionnel et (2) lever les barrières psychologiques à la mobilité. Des coachings spécifiques pourront être proposés autour des questions de mobilité géographique et de conciliation vie professionnelle et vie personnelle, notamment pour les femmes cadres supérieurs.

Public cible

Les programmes « accélérateur de mobilités » sont proposés à l'ensemble des agents du périmètre de l'encadrement supérieur de l'État disposant d'un projet de mobilité.

⁸⁷ [Agir pour son projet de mobilité professionnelle](#), DGAFP, édition 2020

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La définition du contenu du programme doit être travaillée avec les ministères (réseau des DES et conseillers mobilité-carrière) pour s'appuyer sur les problématiques concrètes rencontrées par les cadres supérieurs et répondre à leurs besoins.

Le programme est interministériel et généraliste pour tout type de mobilités. La DIESE pourra toutefois étudier la possibilité de mettre en place des programmes spécifiques pour certains types de mobilités le cas échéant (ex : programme spécifique pour les mobilités dans les organisations internationales, dans le privé ou en Outre-Mer).

Une communication sur le programme est faite sur le site de la DIESE et relayée à l'ensemble du périmètre des cadres supérieurs *via* les délégués à l'encadrement supérieur. Le programme est proposé sur des plages horaires facilitant la disponibilité des cadres supérieurs (demi-journées, pause méridienne, modules asynchrones...).

Articulations entre acteurs

Le programme s'appuie sur les compétences de l'ensemble de l'écosystème de l'accompagnement RH des cadres supérieurs. La DIESE mobilise en premier lieu le réseau des délégués à l'encadrement supérieur pour ajuster le contenu du programme, identifier les cadres susceptibles d'être mentors et de témoigner lors des tables rondes de retour d'expérience, en complément des cadres qu'elle identifie directement *via* les entretiens de retour de mobilités (cf. fiche 11). Les gestionnaires des corps les plus expérimentés pourront également être mobilisés en tant que de besoin.

La DIESE mobilise par ailleurs ses partenaires dans les autres fonctions publiques ou des intervenants spécifiques (HATVP, association de femmes hauts fonctionnaires...) pour constituer un réseau d'intervenants en capacité d'ouvrir l'horizon des mobilités des cadres et de répondre à leurs questions pratiques.

Impact attendu

Le programme est un outil complémentaire de l'offre de service mise à disposition par les ministères pour accompagner les mobilités. Il doit tout d'abord permettre d'ouvrir le champ des opportunités des cadres, de lever les freins et barrières aux mobilités et avoir *in fine* un impact sur le nombre de mobilités réalisées. Le questionnaire de satisfaction, ainsi que le questionnaire de suivi doivent permettre d'objectiver l'impact du programme ou l'ajuster si nécessaire.

Budget estimé et moyens nécessaires

La mise en place des programmes mobilise en moyenne 0,5 ETP d'un agent de la DIESE (profil chef de projet) pour coordonner la réflexion avec les délégués à l'encadrement supérieur sur le contenu du programme, mobiliser et coordonner les intervenants, traiter les inscriptions, prendre en charge l'organisation logistique, animer le réseau

des mentors et analyser les questionnaires de satisfaction et de suivi du programme. Le chef de projet s'appuie par ailleurs sur les conseillers carrière de la DIESE pour travailler le contenu du programme.

Un budget de prestation est à prévoir, notamment pour les ateliers de coaching s'ils sont externalisés et pour le volet évènementiel du programme (ex : soirée des mentors).

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Deuxième trimestre 2022 : cadrage du contenu du programme en lien avec les ministères et mobilisation d'intervenants.
- ♦ Deuxième semestre 2022 : lancement des premiers programmes « accélérateur de mobilités ».
- ♦ 2023 : généralisation des programmes et enrichissement progressif.

7.2.3. Fiche 8 : mise en place d'un partenariat DIESE / HATVP sur les règles de déontologie

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La DIESE noue un partenariat avec la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) visant à faciliter les mobilités des cadres supérieurs entre le secteur public et le secteur privé. Elle développe dans ce cadre des échanges à un niveau technique avec la HATVP sur les conditions à respecter en cas de mobilité vers le secteur privé. Des échanges de niveau plus stratégique, permettant d'identifier d'autres axes de travail conjoints entre le ou la délégué et le président de la haute autorité, sont également à prévoir.

Les échanges de niveau technique entre la DIESE et la HATVP permettent notamment de :

- ♦ travailler sur des cas d'usage de saisine de la HATVP par les référents déontologues, afin d'identifier les freins concrets à la mobilité susceptibles d'être levés par une meilleure diffusion des bonnes pratiques à promouvoir ; ce travail pourra notamment aborder les spécificités de certains secteurs (secteurs régulés, secteurs liés à la souveraineté nationale, acteurs dont l'État est actionnaire...), afin d'identifier leurs freins particuliers ;
- ♦ développer, dans un objectif d'attractivité, pour les arrivées en provenance du privé et à l'image des pratiques des autorités indépendantes, la mise en place de règles de départ dès avant le recrutement, afin de préserver à la fois le bon fonctionnement de l'administration et les perspectives de carrière de candidats qui ont vocation à retourner dans le secteur privé après un ou plusieurs emplois dans le secteur public⁸⁸.

La DIESE mobilise ses correspondants à la HATVP pour des interventions auprès des cadres, notamment dans le cadre du programme « accélérateur de mobilités » (cf. fiche 7) et lors d'événements de mise en réseau (cf. fiche 22 « outils de valorisation des métiers de la haute fonction publique »).

La DIESE anime le réseau des référents déontologues ministériels, sur l'enjeu spécifique des mobilités. Elle échange également autour de ces enjeux avec le réseau des délégués à l'encadrement supérieur qu'elle anime. Elle diffuse dans ce cadre, en lien avec la HATVP, les bonnes pratiques à mettre en œuvre. Elle identifie les difficultés de mobilité rencontrées par les agents qui ont fait l'objet d'une saisine de

⁸⁸ Les autorités administratives indépendantes, afin de rester attractives pour le recrutement d'experts sur des contrats à durée déterminée, adaptent dès le stade du recrutement et par anticipation les missions de la personne employée afin de ne pas contraindre ses recherches d'emploi ultérieures, à l'échéance de son contrat.

leur référent ministériel.

Les conseillers mobilité-carrière sont en mesure d'apporter des conseils, en première approche, aux cadres qu'ils accompagnent. Ils font le lien, le cas échéant, avec la direction juridique de la HATVP.

Dans son rôle d'interface avec le privé (pour les cadres dirigeants intéressés par le secteur public, ou les fonctionnaires en disponibilité envisageant un retour), la DIESE aide les agents à évaluer le réalisme de leur démarche, au regard des règles déontologiques applicables.

La HATVP

La HATVP, qui était déjà compétente pour examiner les déclarations d'intérêts et de patrimoine de certains hauts fonctionnaires depuis 2017, a vu ses missions élargies par la loi du 6 août 2019. Elle doit dorénavant donner des avis notamment :

- ♦ *sur les projets de création ou de reprise d'une entreprise par les agents demandant à passer à temps partiel ;*
- ♦ *sur les projets de départ d'agents publics vers le secteur privé ;*
- ♦ *sur les projets de retour dans le secteur public, après avoir exercé dans le privé au cours des trois dernières années ;*
- ♦ *sur le recrutement de personnels issus du privé.*

La HATVP, suivant une logique de subsidiarité, n'est saisie automatiquement que pour les demandes des agents occupant des emplois dont le niveau hiérarchique ou la nature des fonctions le justifient (directeur d'administration centrale, membre de cabinet ministériel, directeur départemental interministériel, directeurs généraux des services des régions, des départements, des communes de plus de 40 000 habitants, directeur d'hôpital universitaire, magistrats administratifs et de la Cour des comptes, membres des cabinets ministériels, directeurs de cabinet des autorités territoriales...). Au total, environ 20 000 emplois sont concernés.

Pour les autres agents, le processus d'approbation est simplifié. Seule leur autorité hiérarchique se prononce. En cas de doute sérieux entre les fonctions exercées et l'activité envisagée, l'autorité hiérarchique peut néanmoins solliciter l'avis de son référent déontologue. Si l'avis de ce dernier ne permet pas de lever le doute, l'autorité hiérarchique peut, en dernier recours, saisir la HATVP.

Source : entretiens de la mission.

Public cible

Dans le cadre de son rôle d'animation :

- ♦ les délégués à l'encadrement supérieur ;
- ♦ les référents déontologues ministériels (une quinzaine).

Le partenariat bénéficie *in fine* à l'ensemble des cadres supérieurs, notamment :

- ♦ les cadres appartenant au vivier des cadres dirigeants et qui nourrissent un projet

- de mobilité vers le secteur privé ;
- ♦ les cadres du privé et les fonctionnaires en disponibilité qui ont manifesté un intérêt probant pour rejoindre, respectivement revenir, dans la fonction publique d'État.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

Les conseillers mobilités-carrières devront être formés aux règles déontologiques.

Articulations entre acteurs

La DIESE anime un réseau des référents déontologues, sur l'enjeu des mobilités. Elle ne reçoit pas les dossiers soumis à la HATVP, mais fournit en amont, dans le cadre de l'accompagnement personnalisé qu'elle met en œuvre, des observations et des conseils sur la base des informations transmises par le cadre supérieur ou dirigeant en recherche d'une mobilité vers le privé.

Impact attendu

Les cadres en recherche de mobilité vers le privé et les professionnels issus du secteur privé et intéressés par le secteur public appréhendent mieux les règles déontologiques qui leur sont applicables. Les fonctionnaires en disponibilité sont informés des contraintes éventuelles susceptibles de compromettre leur retour dans la fonction publique d'État.

La fonction publique d'État est plus attractive pour les cadres du privé, dont le retour dans le secteur privé est anticipé dès le stade du recrutement.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ♦ Mission intégrée dans l'activité de relations institutionnelles du délégué.
- ♦ Un point de contact avec la HATVP, au profil de juriste, en charge d'animer le réseau des référents, et lui-même référent auprès des conseillers mobilité-carrière (2 H/mois soit 24 H/an).
- ♦ Un conseiller carrière pourra y consacrer une partie de son activité, sur la base d'une réunion mensuelle avec la HATVP, et de plusieurs échanges chaque année avec les référents déontologues (3 H/mois soit 36 H/an).

Trajectoire de montée en charge

- Premier semestre 2022 : identification du point de contact HATVP ; conclusion du partenariat et premières réunions avec les référents déontologues ministériels.

7.2.4. Fiche 9 : expérimentation pour renforcer les parcours d'expertise dans les ministères

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

L'expertise se définit comme une capacité à mobiliser des savoirs de haut niveau et relativement rares pour appuyer une décision publique. Elle peut être aussi bien technique que méthodologique (direction de projet).

1/ Objectifs des parcours d'expertise

La valorisation et le renforcement des fonctions d'expertise au sein des ministères visent deux objectifs complémentaires, au bénéfice de l'administration et des agents :

- ♦ répondre, sans modification des organigrammes, à des besoins en compétences, en administration centrale comme dans les services déconcentrés, en apportant un regard analytique, expérimenté et « décentré » permettant d'accompagner, d'évaluer, de conseiller ;
- ♦ reconnaître et valoriser des parcours essentiellement construits autour de l'expertise lorsque celle-ci est de haut niveau et reconnue.

2/ Contenu de l'expérimentation

Une expérimentation est proposée par la DIESE visant à la construction de parcours d'expertise au sein des ministères, autour des actions suivantes :

- ♦ lancer une démarche d'identification des cadres considérés « experts » et des missions pouvant relever de domaines d'expertise sur un champ de politique publique, sur un domaine support ou de gestion de projet, au sein des ministères concernés ;
- ♦ développer un référentiel de niveau d'expertise, avec le cas échéant un dispositif de certification, reconnaissant ces différents niveaux d'expertise (ces référentiels et certifications existent d'ailleurs déjà dans la sphère privée s'agissant de l'expertise en direction de projet) ;
- ♦ construire un programme de développement pour ces experts (formation continue, animation de formations, positionnement en référents auprès des communautés de pratiques) ;
- ♦ s'assurer que leur progression de carrière et de rémunération est cohérente avec celle des cadres supérieurs en management ;
- ♦ identifier les éventuels parcours d'expertise pouvant se déployer en interministériel (ministères de l'écologie et de l'agriculture pour les IPEF par exemple) ;
- ♦ valoriser ces experts dans le cadre des réserves de ressources (cf. fiche 17 « appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères ») ;
- ♦ proposer des modules de formation managériale pour des profils experts souhaitant accéder à des fonctions d'encadrement classiques en administration

centrale ou en services déconcentrés.

En fonction des résultats de cette expérimentation, la DIESE pourra être amenée à proposer une généralisation de ces parcours dans l'ensemble des ministères. Dans ce cadre, une révision, à terme, de l'échelle des postes d'expert de haut niveau et de directeur de projet (qui comporte aujourd'hui trois groupes) autour des certifications et des référentiels élaborés dans le cadre de l'expérimentation pourra être envisagée, en proposant notamment des niveaux d'emploi correspondants à des profils plus juniors.

Public cible

- ◆ Les DRH et les délégués à l'encadrement supérieur, et *in fine* les cadres disposant d'une expertise.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

- ◆ La DIESE mène en amont un travail d'identification des modèles organisationnels et RH (opérateurs, structures privées...) qui développent des parcours d'expertise, afin d'alimenter l'expérimentation.
- ◆ Le suivi d'un parcours d'expertise ne prédispose pas à occuper uniquement des postes d'experts ; au contraire, les alternances entre postes d'expertise et postes d'encadrement plus classiques sont valorisées, notamment pour l'intégration dans les viviers et dans le cadre des comités d'audition, et d'autant plus s'il s'est agi de mobilités interministérielles.

Articulations entre acteurs

- ◆ La DIESE propose l'expérimentation aux ministères. Chaque ministère volontaire identifie ses cadres experts ou susceptibles de le devenir.
- ◆ L'élaboration de certifications, adossées à un référentiel d'expertise, est réalisée conjointement entre la DIESE et l'ensemble des ministères s'inscrivant dans l'expérimentation.
- ◆ Les ministères développent, avec l'appui de la DIESE, des programmes de développement de leurs experts.

Impact attendu

- ◆ Les ministères engagés dans l'expérimentation bénéficient d'un apport ciblé d'expertise, en administration centrale et/ou déconcentrée, en soutien de leurs fonctions opérationnelles.
- ◆ L'ensemble des ministères s'inscrivent dans cette démarche après évaluation de l'expérimentation, si sa généralisation est entérinée.
- ◆ Les cadres supérieurs peuvent, au choix, s'inscrire durablement dans un parcours

d'expertise de haut niveau et valorisé, ou alterner entre fonctions d'expertise et postes d'encadrement plus classiques, sans porter préjudice à leur parcours.

Budget estimé et moyens nécessaires

L'accompagnement des ministères engagés dans l'expérimentation mobilisera 0,3 ETP sur 2 ans, à compter du lancement de la démarche.

Un profil de chef de projet, qui aura vocation à harmoniser les approches ministérielles, à animer en interministériel les travaux sur la construction du référentiel et des parcours, et à accompagner chaque ministère volontaire sera mobilisé.

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Fin 2022 : formalisation du projet d'expérimentation par la DIESE (identification notamment des modèles organisationnels et RH (opérateurs, structures privées...) qui développent des parcours d'expertise et lancement de l'expérimentation
- ◆ Premier semestre 2023 : lancement de l'expérimentation avec les ministères volontaires
- ◆ Deuxième semestre 2023 : évaluation de l'expérimentation, décision sur sa généralisation, et éventuelle révision des typologies de poste d'expert de haut niveau et directeur de projet.

7.2.5. Fiche 10 : appui au développement de communautés de pratiques

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La réflexion de la commission sur le développement et le maintien à l'état de l'art des compétences des cadres supérieurs a fait émerger le besoin de communautés de pratiques thématiques. Il s'agit de groupes d'agents de l'encadrement supérieur, qui partagent le même centre d'intérêt professionnel et développent des pratiques et des expertises métier en commun, contribuant à la diffusion d'une culture professionnelle partagée.

La DIESE accompagne les ministères dans la mise en place des communautés de pratiques pour garantir la diffusion homogène de la démarche et la couverture de tous les domaines métier. Elle s'assure de la cohérence d'ensemble du périmètre des communautés (éviter les communautés redondantes, etc.). Parmi les thématiques des communautés de pratiques sont notamment visées :

- ◆ les expertises métiers support : gestion budgétaire, gestion des ressources humaines, juridique, etc. ;
- ◆ les expertises transverses : numérique⁸⁹, gestion de projet, gestion de crise, évaluation, etc. ;
- ◆ les champs de politiques publiques interministérielles : développement durable, développement industriel, développement territorial, enjeux sanitaires et sociaux, etc.

La DIESE fournit un cadre méthodologique aux ministères et labellise les communautés répondant à ce cadre. La démarche de labellisation repose sur le respect des critères suivants :

- ◆ un ministère assure le chef-de-filat de la communauté de pratiques et son « sponsoring » en lui allouant un budget minimal de fonctionnement et en lui fournissant des moyens logistiques (ex : salles de séminaire pour organiser une conférence...). Il est garant du contenu, qui doit être en lien avec le portefeuille du ministère (ex : le ministère de la transition écologique et solidaire assure le chef-de-filat de la communauté de pratiques « développement durable ») ;
- ◆ la communauté de pratiques est par essence interministérielle : elle accueille des cadres supérieurs de tous les ministères intéressés et organise des temps de partage avec des agents en dehors de la communauté. Elle capitalise sur la

⁸⁹ La création éventuelle de communautés de pratiques dans le domaine du numérique s'articulera avec les communautés de praticiens préexistantes et animées par la DINUM, renforcées notamment par la feuille de route 2021-2023 pour transformer l'action et la fonction publiques par la donnée du ministère de la transformation et fonction publiques.

production existante et les retours d'expérience sur sa thématique. Elle accueille des intervenants extérieurs pour enrichir la réflexion (ex : chercheurs, praticiens du privé, agent public étranger...) ;

- ♦ la communauté de pratiques dispose d'une organisation minimale : constitution d'un bureau qui prend en charge l'animation et la coordination de la communauté, organisation d'un nombre minimal d'évènements et d'ateliers de travail par an, degré d'implication des membres, etc. ;
- ♦ la communauté de pratiques se fixe un programme de travail prévisionnel : thématiques de travail privilégiées, types d'évènements visés, etc.

Les communautés de pratique permettent aux agents d'échanger et de confronter leurs pratiques métiers avec celles d'autres collaborateurs de la même famille de métiers au niveau interministériel. Elles proposent des formations, accessibles sur la plate-forme INSP, et de l'animation et favorisent les échanges entre pairs. Les membres des communautés sont non seulement mis en position d'apprenant mais aussi en position d'intervenant (ex : intervention dans une formation métier...) ou de contributeur aux réflexions transverses de la thématique. Les communautés peuvent être mobilisées par la DIESE, dans le cadre des accompagnements collectifs aux mobilités qu'elle met en œuvre ou encore à l'occasion des événements qu'elle organise pour développer la connaissance des métiers de la fonction publique.

La communauté est animée et coordonnée par le bureau, composée d'agents volontaires. Les cadres supérieurs intéressés pour rejoindre une communauté de pratiques en font librement la demande auprès du bureau de la communauté. Ils joignent une brève lettre de motivation et d'engagement à leur demande d'intégration. Les cadres informent leur supérieur hiérarchique de leur contribution au sein d'une communauté ; un cadre peut être inscrit dans deux communautés maximum.

Public cible

Les communautés de pratiques sont ouvertes à tous les agents du périmètre de l'encadrement supérieur de l'État, des opérateurs et établissements publics, qui en font la demande, sans distinction de statut administratif ou de poste.

Les communautés de pratiques peuvent également être ouvertes à une ou quelques personnalités de la société civile pour faciliter les synergies entre experts d'un domaine métier.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

Les ministères sont à l'écoute des agents pour mettre en place de nouvelles communautés, en fonction de l'évolution des métiers et des besoins. Ils organisent par

ailleurs les synergies avec les cycles de hautes études et organismes de formation publics en lien avec les sujets de communautés de pratiques.

Les communautés de pratique partagent chaque année dans un rapport d'activité synthétique leurs réalisations et contributions, les chiffres clés de la communauté et dressent le bilan de leur fonctionnement (ex : enquête de satisfaction auprès de leurs membres). Elles justifient des dépenses de l'année le cas échéant. Les chefs de file des communautés présentent le bilan des communautés en dialogue de gestion.

La DIESE formule, autant que de besoin, des recommandations sur le fonctionnement, les périmètres d'action ou les productions des communautés.

La participation à une communauté est un enrichissement métier et n'a aucunement vocation à orienter la carrière du cadre uniquement autour de ce domaine métier.

Articulations entre acteurs

La DIESE se coordonne avec l'INSP pour fournir aux ministères des recommandations de thématiques pour les communautés de pratiques, en cohérence avec les enseignements de spécialisation mis en place en formation initiale.

Les communautés de pratiques se coordonnent le cas échéant avec les organismes de formation publics et l'INSP (intervention des membres de communautés de pratiques dans des formations relevant de leur domaine métier...).

Impact attendu

Pour les employeurs publics, les communautés :

- ◆ contribuent à l'excellence des cadres supérieurs et au rayonnement des connaissances autour d'une dominante métier ;
- ◆ facilitent le partage d'expérience en interministériel ;
- ◆ facilitent l'identification de profils en interministériel autour d'une dominante métier dans une perspective de recrutement, notamment pour les postes en amont du vivier de sous-directeurs (ex : chef de projets avec une forte dominante RH ou numérique).

Pour les agents, l'appartenance à une communauté :

- ◆ permet de tisser un réseau professionnel de praticiens en interministériel ;
- ◆ contribue à l'émulation intellectuelle, au développement et à l'actualisation des compétences ;
- ◆ est valorisée dans les évaluations et dans les processus de nomination.

Budget estimé et moyens nécessaires

Les ministères chefs de file assurent l'appui logistique de leurs communautés (ex : mise à disposition de salles pour l'organisation de conférences voire mise à disposition

d'une ressource pour la coordination de la communauté, etc.) et leurs allouent un budget évènementiel le cas échéant. Les communautés de pratiques peuvent par ailleurs bénéficier de budgets interministériels plus conséquents pour financer certains projets en s'appuyant sur une enveloppe budgétaire mise en place par les ministères ou la DIESE.

Les communautés de pratiques sont organisées librement par les ministères et les membres, selon le cahier des charges fixé par la DIESE. Les membres des communautés contribuent aux activités sur leur temps de travail ; les employeurs s'engagent à faciliter la disponibilité de leurs agents selon un volume horaire défini préalablement.

Les communautés de pratiques s'appuient sur un outil en ligne pour partager la connaissance entre les membres, par exemple l'outil Osmose mis à disposition par la Direction du numérique de l'État (DINUM)⁹⁰.

Côté DIESE, un profil de chef de projet est mobilisé à hauteur de 0,25 ETP sur l'année :

- ◆ rédaction du cahier des charges : 1 mois de travail à temps plein, soit 140 H ;
- ◆ démarche de labellisation : 4 H de travail par dossier (lecture du dossier de labellisation et évaluation, double regard par un autre chef de projets de la DIESE), soit 80 H pour 20 dossiers ;
- ◆ animation ponctuelle éventuelle des communautés de pratiques (ex : séminaire des communautés, newsletter, etc.) : 3 H par mois, soit 36 H par an ;
- ◆ bilan annuel des communautés (lecture et analyse des comptes rendus d'activité annuelle) : 2 H par communauté, soit 40 H par an.
- ◆ Total : 296 H, soit près de 0,25 ETP.

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Premier trimestre 2022 : rédaction du cahier des charges de labellisation des communautés et sensibilisation des ministères (DES) à la démarche.
- ◆ À partir du deuxième trimestre 2022 : lancement de la démarche auprès des agents par les ministères (si besoin en passant par une phase expérimentale).

⁹⁰ <https://www.numerique.gouv.fr/outils-agents/osmose/>

7.2.6. Fiche 11 : accompagnement au retour des cadres dirigeants en mobilité en dehors de leur ministère d'origine depuis plusieurs années

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

L'accompagnement de la DIESE s'adresse à des cadres dirigeants de l'État en disponibilité ou en détachement dans un autre ministère que leur ministère de rattachement ou en dehors de la fonction publique d'État (expérience associative, organisation internationale, autres fonctions publiques, retour des territoires d'Outre-Mer, mission de longue durée dans le cadre de la réserve de ressources – cf. fiche dédiée, etc.) depuis au moins trois ans. Il vise ceux dont le contact avec leur gestionnaire RH ministériel est le plus distendu compte tenu des années passées en mobilité et qui souhaitent valoriser leur expérience en vue d'un prochain poste dans la fonction publique d'État (difficulté à valoriser leur expérience, à trouver un poste correspondant aux compétences développées en mobilité, faible accompagnement à la réintégration dans un environnement professionnel différent...). Pour accompagner ces retours de mobilités, la DIESE met en place un service de suivi et d'entretiens bilan avec un conseiller carrière, proposé systématiquement aux agents qui recherchent un emploi dans la fonction publique d'État après ces expériences.

Le suivi est sollicité directement par les agents, après trois ans de disponibilité minimum (la période peut être inférieure dans certains cas particuliers à la demande du cadre : retours de postes très exposés, retour de poste en territoire d'Outre-Mer...). Il poursuit plusieurs objectifs :

- ♦ assurer un point de contact avec l'agent pour échanger sur ses horizons de carrière ;
- ♦ faire le point avec l'agent sur les compétences et expériences acquises en mobilité ;
- ♦ identifier les postes d'intérêt pour cet agent au regard de ses expériences et/ou s'assurer de sa bonne intégration auprès de son nouvel employeur ;
- ♦ s'assurer que les compétences développées en mobilité sont valorisées par le nouvel employeur de l'agent et plus généralement au sein de l'encadrement supérieur de l'État (retour d'expérience, etc.) ;
- ♦ conseiller l'agent pour valoriser son expérience dans la suite de son parcours et l'aiguiller le cas échéant vers des trajectoires professionnelles cohérentes avec ses expériences.

Le suivi se conclut par un entretien de bilan formalisé en anticipation avant la fin de la mobilité pour mieux cibler le futur poste. L'entretien fait l'objet d'un compte-rendu qui met en valeur les grands axes de l'échange et fait apparaître les recommandations

de la DIESE pour l'agent (ex : orientation vers un dispositif de formation, proposition de contribution au sein d'une communauté de pratiques...).

À l'issue de l'entretien, le cadre est invité à compléter un questionnaire en ligne visant à recueillir des données statistiques anonymisées pour objectiver les difficultés au retour de mobilités (rémunérations, déménagement, difficultés managériales, etc.).

La DIESE partage les profils des cadres accompagnés avec les DES pour qu'ils accompagnent et facilitent leur recherche de poste. Elle encourage les ministères à valoriser les parcours des agents en retour de mobilité (ex : publication sur les réseaux sociaux, encart dans une newsletter interne...) et s'en fait également le relai.

Public cible

Tout cadre dirigeant ayant occupé au cours de sa mobilité des fonctions dont le niveau de responsabilité est comparable à celui auquel le vivier des cadres dirigeants prépare (ex : directeur général des services d'une grande collectivité, titulaire d'un poste de haut niveau au sein d'une organisation internationale ou européenne, membre du COMEX d'une grande entreprise...), en détachement ou en disponibilité depuis plus de 3 ans, peut solliciter un suivi.

À défaut de données précises sur les mobilités, il est difficile d'estimer le volume d'agents concernés. Néanmoins, en s'appuyant notamment sur la consultation en ligne de juin 2021, il est possible d'estimer le flux à 60 à 80 suivis par an.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La mise en place de ces suivis, sur demande des agents, nécessite que la DIESE dispose d'un moyen de contact dédié.

La capacité des conseillers de la DIESE à être d'un bon niveau de conseil lors des entretiens suppose également un travail préalable, en lien avec les ministères, pour cartographier les mobilités par typologie et par domaine d'activité, ainsi que les compétences et responsabilités associées. Il est important que la DIESE ait une connaissance fine des mobilités pour aiguiller les cadres vers d'autres postes. L'équipe de conseillers de la DIESE pourra être organisée autour de spécialisations pour faciliter l'accompagnement (ex : conseiller carrière spécialisé dans les mobilités à l'international).

Articulations entre acteurs

Le suivi des mobilités « spécifiques » est réalisé par la DIESE compte tenu de son caractère complexe mais ne se substitue pas à l'accompagnement que doivent mettre en place les ministères pour leurs agents. La DIESE encourage les ministères à systématiser le suivi de leurs agents en mobilité, quelle que soit la mobilité réalisée. Les ministères peuvent également orienter les agents concernés vers la DIESE.

La DIESE partage son analyse sur les difficultés rencontrées par les agents aux délégués à l'encadrement supérieur pour qu'ils puissent ajuster leur accompagnement. L'accompagnement des mobilités est également un point à l'ordre du jour des dialogues de gestion.

La DIESE peut par ailleurs aiguiller les cadres supérieurs vers les communautés de pratiques cohérentes avec leurs parcours et qu'ils sont susceptibles d'enrichir avec leur expérience (cf. fiche 10 « appui à la mise en œuvre de communautés de pratiques »).

Impact attendu

Le suivi avec la DIESE permet de valoriser la mobilité réalisée par l'agent et de reconnaître les compétences acquises à cette occasion. Le suivi permet également de tisser progressivement un réseau de cadres susceptibles de partager leurs expériences avec d'autres cadres (ex : intervention dans le programme « accélérateur de mobilités » ou encore dans des événements professionnels – cf. fiches dédiées).

La DIESE dispose d'une visibilité accrue sur les difficultés rencontrées au retour de certaines mobilités.

Budget estimé et moyens nécessaires

Le suivi des mobilités de la DIESE s'appuie sur des agents de profil conseiller-carrière.

En considérant 80 suivis annuels, l'activité mobilise 1 ETP par an :

- ♦ Hypothèse de 20H de temps agent par suivi (entretiens et compte-rendu, points de suivi, actions dans la durée et à l'accompagnement à la recherche de poste...), soit 1 600H de travail, soit 1 ETP.

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Premier semestre 2023 : travail de cadrage et de cartographie avec les ministères, définition du contenu de l'entretien et constitution de l'équipe dédiée à la DIESE.
- ♦ Deuxième semestre 2023 : lancement du service (si opportun, d'abord en le restreignant à certaines catégories de mobilités).

7.2.7. Fiche 12 : point de contact et de suivi des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le secteur privé

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La mise en place d'un point de contact et de suivi des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le privé à la DIESE vise plusieurs objectifs :

- ♦ garder un contact avec les cadres supérieurs exerçant dans le privé, notamment dans la perspective de leur retour sur des emplois de cadres supérieurs et dirigeants ;
- ♦ disposer, à l'échelle interministérielle, d'une vision plus fine sur les raisons et les objectifs de ces mobilités ;
- ♦ consolider un réseau professionnel de cadres de l'État dans le secteur privé (et faire intervenir ce réseau dans les événements et programmes organisés par la DIESE) ;
- ♦ anticiper les retours dans la fonction publique d'État et accompagner les cadres dans la valorisation de leur expérience.

L'offre de service de la DIESE se met en place selon les modalités suivantes :

- ♦ chaque année, la DIESE identifie avec les ministères les cadres supérieurs en mobilité en dehors de la fonction publique ;
- ♦ la DIESE prend contact de façon proactive avec les cadres supérieurs en disponibilité dans le privé six mois après le début de leur mobilité et entretient un contact minimal chaque année (envoi d'informations, de sondages auprès des cadres...) ;
- ♦ elle leur propose après deux à trois ans d'exercice dans le privé un temps d'échange sur leur parcours et projet professionnel, notamment pour anticiper un retour dans la fonction publique et les y accompagner le cas échéant. A cet égard, si le besoin d'accompagnement est conséquent (réorientation au sein de la fonction publique, évolution vers de nouvelles fonctions...), la DIESE s'articule avec le ministère gestionnaire de l'agent pour qu'il mette en œuvre l'offre d'accompagnement ;
- ♦ la DIESE est également en mesure d'accompagner les profils de haut niveau en mobilité dans le privé vers des emplois de direction ou à la décision du Gouvernement, en lien avec les ministères d'origine, notamment en leur proposant un *assessment*, dans la perspective d'une candidature sur ces emplois.

Chaque année, la DIESE dresse un bilan synthétique aux ministères des échanges menés avec les cadres exerçant dans le privé, de façon à ce qu'ils identifient mieux les enjeux de cette population (règles de déontologie, questions de rémunérations...) et ajustent leur offre et leur accompagnement le cas échéant.

Public cible

Le service est à destination des cadres supérieurs fonctionnaires exerçant actuellement dans le secteur privé sur des postes de niveaux équivalents à ceux auxquels le vivier des cadres dirigeants prépare.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

- ♦ La DIESE travaille avec les ministères à l'identification fine des cadres supérieurs actuellement en mobilité dans le secteur privé et depuis six mois.
- ♦ L'offre de service doit faire l'objet d'une communication régulière auprès des cadres supérieurs (information par leur gestionnaire RH et/ou la DIESE à leur départ dans le privé), de façon à ce qu'ils en aient connaissance et puissent contacter la DIESE à leur initiative le cas échéant.
- ♦ L'appui proposé par la DIESE n'a pas vocation à se substituer à l'accompagnement et au suivi RH proposé par les ministères ; la DIESE garantit en revanche le maintien du contact avec ces cadres et le tissage d'un réseau professionnel des cadres supérieurs de la fonction publique d'État dans le privé. Elle identifie également de façon transversale les problématiques spécifiques au retour des cadres dans la fonction publique (déontologie, rémunérations, valorisation des expériences...).

Articulations entre acteurs

La DIESE s'articule pleinement avec les délégués à l'encadrement supérieur des ministères pour l'identification des cadres supérieurs exerçant dans le secteur privé.

Dans le cadre de son partenariat avec la HATVP (cf. fiche 8), la DIESE partage les sujets relatifs aux règles de déontologie et identifie des réponses appropriées à fournir aux cadres supérieurs qu'elle accompagne.

Impact attendu

- ♦ Les cadres supérieurs exerçant dans le privé sont davantage accompagnés et se sentent plus intégrés dans le collectif de l'encadrement supérieur de l'État pendant leur mobilité.
- ♦ Les profils de haut niveau en mobilité dans le privé peuvent être le cas échéant accompagnés dans leur retour sur des emplois de cadres supérieurs ou dirigeants.
- ♦ Le suivi des parcours et des profils des cadres supérieurs dans le secteur privé et leurs problématiques spécifiques sont mieux documentés et appréhendés en interministériel.

Budget estimé et moyens nécessaires

Le nombre de cadres à accompagner est très difficile à estimer. En considérant une centaine de suivi par an et à raison d'un accompagnement de 5H (contacts, rendez-vous, actions), ainsi qu'un temps de coordination avec les ministères (3H par mois), cette offre nécessite 0,5 ETP par an de profil conseiller carrière.

Le relai sur l'offre nécessite par ailleurs un profil aux compétences de communication.

Trajectoire de montée en charge

Ce service ayant été estimé moins prioritaire que d'autres⁹¹, il est proposé de l'initier à partir du deuxième semestre 2023.

⁹¹ Sélection notamment réalisée par les groupes témoins réunis le 13/10.

7.3. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation de l'accompagnement

7.3.1. Fiche 13 : gestion du programme « Hauts potentiels »

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

1/ Objectifs du programme

Le programme s'adresse aux cadres n'ayant pas encore accès aux viviers de niveau 1 et 2 (jeunes hauts fonctionnaires, cadres arrivés récemment dans la fonction publique, profils atypiques...), identifiés comme disposant d'un haut potentiel managérial, ayant manifesté un fort niveau d'engagement et désireux de faire carrière dans la haute fonction publique.

Le programme « Hauts potentiels » emporte quatre objectifs majeurs :

- ♦ valoriser, reconnaître et fidéliser des potentiels aux profils diversifiés (jeunes fonctionnaires pas issus de l'INSP, contractuels, doctorants...) susceptibles de devenir cadre dirigeant de l'État ;
- ♦ concourir à la diffusion d'une culture commune et interministérielle de l'action publique dès la première partie de carrière, en brassant des cadres aux origines professionnelles différentes ;
- ♦ apporter aux potentiels identifiés une ouverture sur les grands enjeux métiers des futurs dirigeants de l'État ;
- ♦ développer leur potentiel, notamment leurs aptitudes managériales, et leur leadership en s'appuyant sur un système de mentorat réalisé par des cadres expérimentés du vivier des cadres dirigeants.

Le programme n'est pas lié aux processus de nomination.

2/ Contenu du programme

Le programme se compose essentiellement de temps collectifs permettant de développer la cohésion d'équipe, ainsi que de temps individuels consacrés au développement personnel de l'agent. Les modules collectifs permettent une ouverture sur les grandes questions géostratégiques, scientifiques et économiques, ainsi que sur les grandes transitions auquel l'État doit faire face (dérèglement climatique, transformation numérique, efficacité stratégique et opérationnelle, crise démocratique et de la confiance envers la puissance publique...). Des travaux de groupes et des mises en situation sont prévus autour de ces enjeux.

Des modules permettent également de familiariser les agents aux techniques de participation citoyenne et d'innovation. Le programme met les auditeurs en contact avec des cadres dirigeants, du privé comme du public, des élus locaux (via leurs

associations) et des parlementaires.

Des périodes d'immersion de quelques jours sont organisées, dans le milieu associatif, universitaire et au sein de directions centrales ou entités aux enjeux particuliers (État-major des armées, CEA, ANSSI, services de renseignement, DGOM, RPUE, Institut Pasteur, *French Tech*...).

Un accompagnement et des modules de formation sont mis en œuvre, centrés sur le développement des compétences managériales (le cas échéant modulés en fonction des résultats de l'*assessment*, cf. infra). Les participants bénéficient d'une « mise en binôme » avec les auditeurs du CHESP, de façon à bénéficier de l'expérience de cadres aux fortes responsabilités. Le programme se déroule sur une année, séquencée en plusieurs journées ou demi-journée.

3/ Sélection

Les cadres désireux d'intégrer le programme présentent leur candidature, sur la base d'un dossier intégrant leurs évaluations annuelles, un avis de leur hiérarchie et de leur RH de référence. Les individus présélectionnés passent un entretien avec la DIESE et réalisent un *assessment*. La DIESE opère ensuite une sélection fondée sur les rapports d'*assessment*, les avis des directions d'emploi ou gestionnaires de corps et les parcours des intéressés. Dans ce cadre, la DIESE évalue, au-delà de la compétence et de la performance en poste, le potentiel du candidat à occuper à terme de hautes fonctions, et notamment sa vision stratégique, sa capacité de leadership, son sens du service public, et l'adéquation de son projet personnel aux besoins de l'administration.

Le programme est ouvert, sans distinction de statut, aux agents titulaires et contractuels de l'État. Quelques places sont également ouvertes aux agents issus des fonctions publiques territoriales et hospitalières, *via* un appel à candidature transmis par le CNFPT et le CNG.

À l'issue du programme, un suivi de la cohorte est réalisé par la DIESE, avec des événements réguliers, dans les deux ans qui suivent la sortie du programme. Les auditeurs bénéficient à leur sortie du programme d'un système de tutorat, réalisé dans la durée par leur binôme du CHESP. Dans une logique d'ambassadeurs, les bénéficiaires du programme sont sollicités, en qualité de tuteurs, mais également pour communiquer sur le programme ou pour y intervenir. Un engagement plus large peut être envisagé (contribution aux programmes de formation, initiale et continue, participation aux campagnes de communication de la DIESE et de l'INSP sur les carrières publiques...).

Public cible

Les cadres supérieurs (fonctionnaires et contractuels de l'État, ainsi que quelques auditeurs de la fonction publique hospitalière et territoriale), sans condition d'âge et n'ayant pas occupé d'emplois fonctionnels.

Une centaine d'auditeurs par an pour la première année du programme, permettant à chaque ministère d'identifier quelques profils. Ce chiffre pourra être amené à évoluer en fonction du nombre de candidatures reçues, des retours des participants et des employeurs, et de la montée en charge de la DIESE.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La DIESE veille à ce que la communication sur le programme soit réalisée auprès de tous les agents *via* leur ministère de rattachement. L'appel à candidature est publié chaque année sur le site internet de la DIESE. La communication sur le programme peut être élargie aux réseaux associatifs de la fonction publique.

Les différentes directions d'emploi, services, corps et voies de promotion devront être représentés. La répartition par ministère pourra être traitée dans le cadre des dialogues de gestion RH. La DIESE veille par ailleurs, dans la sélection des profils, à disposer de profils aux parcours diversifiés. Le programme est paritaire.

Le passage par un *assessment* est impératif, à la fois pour évaluer le potentiel managérial des cadres identifiés et ajuster l'offre de formation à leurs besoins.

Afin de garantir l'attractivité du programme, les délais entre l'envoi de la candidature et l'intégration au programme sont au maximum de 3 mois.

Articulations entre acteurs

La DIESE pilote en direct le programme et l'accompagnement. L'ingénierie du parcours de formation et les modules de formations *ad hoc* sont du ressort de l'INSP.

Impact attendu

Le programme est un levier pour l'attractivité et la fidélisation de cadres à fort potentiel. Les cadres bénéficient d'une ouverture particulière sur les grands enjeux de l'action publique à moyen et long terme, et développent leur potentiel managérial. Ils sont accompagnés de façon renforcée pendant un an, et s'inscrivent par la suite dans un programme de tutorat. Ils sont mis à contribution, à l'issue du programme, pour le développement des compétences de l'encadrement supérieur de l'État et de son attractivité.

Pour les employeurs publics, le passage d'un agent par le programme « Hauts potentiels » est gage d'excellence du profil.

La diffusion d'une culture commune de l'action publique est renforcée par la diversité des profils représentés au sein du programme.

Le programme confère aux auditeurs un signal complémentaire sur la qualité de leur profil, notamment s'agissant de leur potentiel managérial, apprécié à la fois concrètement en poste, *via* l'avis du supérieur hiérarchique et les évaluations annuelles, et par une évaluation rigoureuse (*assessment*). Le programme n'est en revanche pas associé à un parcours de pré-nomination.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ◆ Coût des assessments (hypothèse de sélectivité de 30 %) : $2\,000\text{€} \times 300 = 600\,000\text{€}$;
- ◆ Coût du back office de la sélection : 3 H par candidature ; 900 H sur la base de 300 candidats ; 0,6 ETP ;
- ◆ Coût de l'accompagnement, sur la base d'un conseiller pour 100 auditeurs, et du suivi des cohortes : 0,5 ETP ;
- ◆ Budget de modules de coaching individuel à prévoir ;
- ◆ Coût de l'ingénierie de formation et des modules (INSP) : comparatif CHESP à faire ;
- ◆ Coûts annexes (déplacements etc.) : comparatif CHESP à faire.

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Deuxième et troisième trimestres 2022

Le programme de formation est élaboré. Les différents employeurs sont informés de l'articulation et des objectifs du programme. Le cahier des charges est rédigé et le marché conclu avant la fin du premier semestre pour l'assessment.

La DIESE réceptionne les candidatures.

- ◆ Quatrième trimestre 2022

La DIESE réalise les entretiens et pilote la séquence d'assessment.

Début du premier programme « Hauts potentiels ».

7.3.2. Fiche 14 : gestion du programme « Talentueuses »

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Le programme « Talentueuses » a été lancé par la ministre de la transformation et de la fonction publiques en septembre 2021 pour favoriser l'accès des femmes cadres supérieurs à un premier emploi fonctionnel⁹². Il vise à accompagner les femmes dans un moment clé de leur parcours pour dépasser leurs freins, oser se positionner sur des postes d'encadrement supérieur et réussir leur évolution.

Pour cela le programme s'appuie sur différents volets mis en œuvre sur une période d'environ six mois (novembre 2021 – avril 2022) :

- ♦ un volet séminaires, qui consiste à créer un esprit de « promotion » entre les participantes, à favoriser l'engagement et à développer les échanges avec d'autres cadres supérieurs et avec des intervenants inspirants ;
- ♦ un volet coaching individuel de cinq séances pour permettre d'approfondir individuellement les objectifs poursuivis dans le cadre du programme ;
- ♦ un volet de co-développement en petits groupes, pour développer de nouvelles postures au sein d'un collectif et dans des positions d'aide ou de demandeur de soutien ;
- ♦ un volet mentorat, pour bénéficier de l'expérience, du regard, des conseils de managers (femmes et hommes) plus aguerris, tout en contribuant à faire évoluer les pratiques managériales de ces derniers qui s'avèrent décourager la diversité.

Une plateforme dédiée au programme pourra être mise à disposition des participantes et des intervenants pendant toute la durée de l'accompagnement pour faciliter la gestion des coachings individuels et mettre en commun les documents ressources.

Le programme est accessible sur candidature, après avis du supérieur hiérarchique. Les candidates complètent un dossier de candidature faisant état de leur motivation pour participer au programme et de leur éligibilité (ancienneté dans des postes d'encadrement supérieur, projet professionnel...). Un collège de personnalités qualifiées est chargé d'analyser les candidatures et de sélectionner les profils retenus.

La mise en place de ce premier programme a été confiée à la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) ; l'accompagnement s'appuie sur des coachs certifiés au sein des ministères et des prestataires externes.

Compte tenu du rôle de la DIESE en matière d'accompagnement des cadres supérieurs et de développement de l'égalité professionnelle au sein de la haute

⁹² Le MTES met en place depuis 2018 un programme comparable qui présente de très bons résultats.

fonction publique, il est proposé que la DIESE prenne en charge les prochaines cohortes du programme « Talentueuses ». Elle pourra notamment s'appuyer sur les évaluations du programme par les candidates pour ajuster le contenu de l'accompagnement le cas échéant.

Public cible

Ce programme est à destination de femmes cadres supérieurs ayant au moins six ans d'expérience professionnelle à des postes d'encadrement supérieur et susceptibles d'accéder à un premier emploi fonctionnel.

Le programme « Talentueuses » dispose de 50 places pour la première année.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

- ♦ La communication autour du programme est essentielle pour permettre à toutes les femmes éligibles de candidater. La DIESE s'appuie sur les délégués à l'encadrement supérieur des ministères pour relayer le programme.
- ♦ Le programme fait l'objet d'une évaluation par les participantes, de façon à faire évoluer le contenu le cas échéant. La DIESE suit par ailleurs les trajectoires des femmes passées par le programme de façon à analyser l'effet « accélérateur » du programme sur leur carrière.

Articulations entre acteurs

Le programme est piloté par le cabinet de la ministre de la transformation et de la fonction publiques et mis en œuvre par la DITP, en s'appuyant notamment sur un marché interministériel de prestations de coaching. Les ministères fournissent également des coaches pour accompagner les participantes.

À l'avenir, la DIESE devra se coordonner avec les ministères pour mettre en place le programme ; elle pourra continuer à s'appuyer sur toutes les ressources internes à l'État susceptibles de contribuer au programme (DITP et notamment poursuite de la prestation mise en œuvre, réseau des coaches, etc.).

Impact attendu

- ♦ Les femmes cadres supérieurs se sentent mieux accompagnées dans leur parcours professionnel et améliorent leur leadership et leur façon d'agir dans un environnement professionnel.
- ♦ Les freins à la candidature à des postes de cadres dirigeants sont levés.
- ♦ Les viviers de direction et des cadres dirigeants sont enrichis de profils de femmes.
- ♦ Le programme contribue également à faire évoluer les postures managériales des

dirigeants qui interviennent auprès des participantes (outil de développement pour les intervenants extérieurs au programme).

Budget estimé et moyens nécessaires

L'enveloppe budgétaire des activités pédagogiques (coaching, séminaire...) est estimée à 200 K€ (sous réserve du budget définitif pour le programme 2021-2022).

La DIESE mobilise ponctuellement ses équipes pour réaliser l'appel à candidature et instruire les dossiers. L'accompagnement est externalisé ou s'appuie sur le réseau des coachs ministériels.

Trajectoire de montée en charge

La trajectoire de montée en charge du programme à l'issue de la première cohorte est à définir après évaluation du premier programme (*a priori* nouveau programme fin 2022 – début 2023).

7.3.3. Fiche 15 : formation des intervenants des instances collégiales d'orientation

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Les instances collégiales mises en place par l'ordonnance du 2 juin 2021 font intervenir une diversité d'intervenants : délégués à l'encadrement supérieur des ministères, cadres en position d'encadrement ou encore anciens directeurs d'administration (cf. partie 3.2.4). Chaque ministère est par ailleurs en charge de l'organisation de sa propre instance collégiale.

Pour garantir un cadre d'action harmonisé dans ces instances, la DIESE met en place des formations destinées aux intervenants. Les intervenants sont notamment formés sur les aspects suivants :

- ♦ objectifs et déroulé de l'instance collégiale, outils associés (compte-rendu) ;
- ♦ techniques d'animation et de conseil RH (questions à poser, méthodes pour permettre au cadre d'affiner son projet professionnel...) ;
- ♦ postures à tenir dans un entretien d'orientation (écoute, bienveillance...) ;
- ♦ prise de conscience sur les biais cognitifs et sociaux qui peuvent intervenir dans l'échange (survalorisation, sous-valorisation...) ;
- ♦ outils et offres de service mis en place par la DIESE et/ou par les ministères et à proposer aux cadres reçus par l'instance le cas échéant (marché interministériel RH piloté par la DIESE, offres des ministères en matière de mentorat, de reconversion, etc.) ;
- ♦ techniques de partage entre évaluateurs (négociation, discussion du risque acceptable, objectif général de développement, etc.).

L'animation des formations en format collectif facilite la mise en place d'un réseau des intervenants des instances collégiales. Dans une perspective d'amélioration continue, le réseau se réunit à fréquence régulière (par exemple, une fois par an), pour dresser un bilan des interventions dans les instances collégiales et identifier les difficultés rencontrées (besoin d'outil, besoin de formation spécifique...). Les intervenants des instances partagent leurs retours d'expérience et capitalisent sur les bonnes pratiques de leurs collègues. La DIESE coordonne les réunions régulières des intervenants.

Public cible

La formation concerne l'ensemble des intervenants des instances collégiales identifiés par les ministères.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

Le contenu de la formation est préparé par la DIESE en coordination avec les ministères, de façon à tenir compte des profils et compétences des intervenants.

Articulations entre acteurs

Les ministères ont la charge de constituer les équipes d'intervenants dans les instances collégiales et de transmettre leur composition à la DIESE.

Impact attendu

- ♦ Le cadre d'action et les objectifs des instances collégiales sont partagés en interministériel.
- ♦ Les intervenants des instances collégiales disposent de méthodes de conseil et d'orientation communes de façon à ce que l'offre de chaque ministère en la matière ne soit pas disparate.
- ♦ *In fine*, les cadres supérieurs sont mieux accompagnés dans leur orientation professionnelle grâce à des temps d'échange constructifs à échéance régulière.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ♦ Sur une population de 13 000 agents reçus par l'instance collégiale en moyenne tous les 5 ans, le nombre annuel des cadres à rencontrer est de 2 600 agents. En considérant 3 H nécessaire pour chaque agent, cela représente 7 800 H (5 ETP).
- ♦ Chaque instance est composée de 2 à 3 personnes, soit 15 ETP. Or les intervenants des instances collégiales ne sont pas dédiés à cette activité, qui représente au maximum, par hypothèse, 10 à 20% de leur temps. En année 1, la DIESE aura donc à former *a minima* 75 agents.
- ♦ La préparation de la formation représente 2 mois de travail à temps plein d'un agent de la DIESE, en lien avec les ministères.
- ♦ Enfin, la DIESE anime les réunions de coordination et de retour d'expérience, soit 1 à 2 jours de travail par mois, soit 84 à 168 H / an.
- ♦ L'animation des formations s'appuie en grande partie sur des prestations externalisées non budgétées ici.
- ♦ Au total, cette activité mobilise environ 0,3 ETP (448 H).

Trajectoire de montée en charge

La mise en place des instances collégiales étant inscrite dans l'ordonnance du 2 juin 2021 et détaillée dans un décret ultérieur, la DIESE met en place la formation des intervenants dès 2022 (selon la temporalité de mise en œuvre des instances).

7.3.4. Fiche 16 : fonds expérimental dédié aux dispositifs innovants pour les agents en troisième partie de carrière

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La DIESE propose d'accompagner les ministères dans l'expérimentation de dispositifs permettant d'optimiser l'allocation des ressources de haut niveau au sein de l'État (cadres supérieurs en troisième partie de carrière, notamment ceux en instance d'affectation).

La DIESE dispose d'un fonds expérimental alloué aux ministères en réponse à un appel à projets, dont l'objectif est de concevoir des dispositifs opérationnels pour proposer des missions d'intérêt général aux cadres en troisième partie de carrière. En complément de l'appui financier, la DIESE peut fournir un accompagnement aux porteurs de projet ou mobiliser un accompagnement externe le cas échéant. L'appel à projets s'appuie sur quelques critères socles, notamment :

- ◆ un engagement des ministères à financer une partie du projet et à mobiliser une équipe ;
- ◆ des bénéfices explicites pour les cadres supérieurs et les employeurs publics (vision avant/après) ; la DIESE s'assure notamment que les cadres sont accompagnés dans la redéfinition de leur projet professionnel en complément des missions réalisées ;
- ◆ un potentiel de répliquabilité dans d'autres administrations.

Le fonds expérimental de la DIESE permet notamment de financer le développement d'outils innovants ou numériques en appui des dispositifs. Parmi les dispositifs pouvant être envisagés, sont identifiés, par exemple :

1. **Un dispositif de mécénat de compétences⁹³** : les ministères recensent les cadres supérieurs en troisième partie de carrière intéressés par une démarche de mécénat de compétences, les compétences dont ils disposent et les domaines métiers dans lesquels ils peuvent exercer (gestion administrative et juridique, revue du plan stratégique de l'organisation, recherche de financements, etc.). Les ministères structurent ensuite une proposition d'offre de service à destination d'organismes privés opérant des missions d'intérêt général ou d'associations reconnus d'utilité publique. L'appariement entre l'offre et la demande fait l'objet d'un partenariat contractualisé.

⁹³ La mise en place éventuelle de ce dispositif pourra s'appuyer sur la loi relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale (le projet de loi autorise à l'article 69 le développement expérimental pour une durée de quatre ans du mécénat de compétences des agents de l'État).

2. **Un dispositif de mentorat interne** : ce dispositif permet de capitaliser davantage sur l'expérience et l'expertise de cadres supérieurs de la fonction publique au profit du développement des compétences des cadres moins expérimentés. Le fonds de la DIESE pourrait permettre de financer une solution pour développer le mentorat en interministériel (ex : solution numérique permettant de faciliter la mise en relation entre les agents souhaitant bénéficier d'un mentor et les agents disponibles pour mentorer). Le dispositif de mentorat peut prendre diverses formes :
 - Des sollicitations ponctuelles (ex : animation par des cadres expérimentés de sessions de formation des cadres supérieurs pour transmettre leur expertise, mobilisation d'un cadre expérimenté à la demande d'un agent pour apporter un regard expert sur la mise en œuvre d'une politique publique, etc.) ;
 - Des mobilisations de plus long terme (ex : mise en place d'un système de binôme « junior/senior » sur des postes à très forts enjeux stratégiques, etc.).
3. **Dans le cadre des réserves de ressources (cf. fiche 17), un recensement des missions stratégiques ou opérationnelles pouvant être confiées à des cadres expérimentés en troisième partie de carrière (cf. agence de missions de la ville de Paris ou EDF Impulsion ci-dessous).** Les missions seraient recensées en particulier au sein d'organisations en sous-effectif ou devant mettre en œuvre une priorité stratégique supplémentaire par rapport à leur plan de charge habituel. La réserve permet ainsi, sur des périodes courtes, de faciliter l'appariement entre les besoins de l'État et ses compétences.

Focus sur l'agence de missions de la ville de Paris

La direction des ressources humaines de la ville de Paris a récemment mis en place une « agence de missions » qui a vocation, (1) d'une part à recueillir des besoins de missions stratégiques de court/moyen terme auprès des directions de la ville et (2) d'autre part à accueillir des cadres supérieurs de retour de disponibilité, en recherche de poste, et à les positionner sur les missions identifiées pour une période de 18 mois maximum.

L'agence assure une action très proactive auprès des directions pour identifier des missions, les qualifier et les filtrer pour en garantir le bon niveau. Les cadres retenus pour opérer les missions sont également retenus sur leurs qualités managériales et leur engagement professionnel.

Pendant la période de leur mission, les cadres sont sous l'autorité hiérarchique de la DRH, qui prend en charge leur salaire. Les interventions font l'objet d'un conventionnement entre l'agence, le cadre et la direction d'affectation pour encadrer les missions.

Si le dispositif reste confidentiel (une dizaine d'agents en flux au sein de l'agence), il présente de nombreux atouts :

- ◆ Pour les agents, l'agence leur permet de mobiliser leurs compétences au service d'une mission stimulante et le cas échéant de se réintégrer dans l'environnement professionnel de la ville ;

- ♦ Pour la ville, l'agence présente un intérêt en terme de marque employeur car elle offre une solution qualitative à des cadres sur des périodes de transition, même s'ils n'envisagent pas ensuite un poste à la ville. Elle permet aussi de disposer de cadres de grande qualité pour des missions stratégiques courtes (ex : 50 % des cadres de l'agence ont piloté des centres de vaccination COVID).

Source : entretiens de la mission.

Focus sur EDF Impulsion

La direction des ressources humaines du groupe EDF a mis en place il y a près de 18 mois un « centre de compétences et de parcours » devenu EDF Impulsion. Ce dispositif est destiné aux cadres supérieurs, experts et managers confirmés qui, du fait des transformations du groupe et de l'évolution de ses modèles d'activité, peinent à trouver une poste en interne et sont contraints de se réinterroger sur leur déroulement de carrière.

EDF impulsion propose à ses cadres d'effectuer des missions de conseil interne, missions opérationnelles utiles et à valeur pour le compte des différentes directions du groupe. Le dispositif a ainsi permis de diminuer le recours aux prestations de consultance ou d'intérim externalisées, tout en accompagnant des cadres avec un haut niveau d'expérience vers un nouveau projet professionnel.

Sur 15 individus intégrés au dispositif dans la phase pilote en 2020, 11 ont construit grâce à EDF Impulsion un nouveau projet professionnel et ont été affectés sur des postes opérationnels, notamment au sein des structures qu'ils avaient conseillées dans le cadre de leur mission. « Début 2021, le bilan était positif avec 28 missions opérationnelles commanditées en 2020 par plus de 8 directions du Groupe, c'est aujourd'hui 50 missions de conseil interne qui sont réalisées, avec un taux de satisfaction de 93 %. »

Source : entretiens de la mission et publications LinkedIn.

Public cible

Ce dispositif concerne les cadres supérieurs en dernière partie de carrière, en instance d'affectation ou occupant des postes en-deçà de leurs compétences ou de leur précédent poste.

Le volume de ces cadres n'a pas pu être chiffré par la mission. Ce chiffrage et sa restitution à la DIESE par les ministères constitue un préalable à toute action sur ce sujet.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

Les dispositifs expérimentaux financés par la DIESE ne constituent pas une réponse structurelle à la problématique des cadres en instance d'affectation. C'est pourquoi la DIESE sera attentive, notamment dans le cadre du dialogue de gestion, à la mise en place de réponses adaptées au sein des ministères pour limiter ces cas de figure (accompagnement des carrières, alternance de postes managériaux et d'expertise, anticipation des besoins de reconversion...).

Dès son lancement, la DIESE engage avec les ministères une réflexion pour quantifier le nombre de cadres en difficulté en dernière partie de carrière et étudier les possibilités d'accompagnement qui peuvent être engagées à court terme par les ministères.

Le fonds expérimental est mobilisé pour les projets qui respectent les critères fixés par la DIESE. La DIESE s'assure de la qualité des projets avant d'allouer les fonds, elle porte une attention particulière au contenu et au fonctionnement opérationnel du dispositif et vérifie notamment que les dispositifs de mise à disposition de cadres auprès d'employeurs publics et privés reposent sur une contractualisation explicite.

Les expérimentations font systématiquement l'objet d'une évaluation, intégrée au projet dès son amorce, pour analyser notamment le potentiel de répliquabilité du dispositif.

Articulations entre acteurs

La DIESE intervient en tant que financeur des expérimentations des ministères. Elle analyse les propositions des ministères et les pousse à approfondir leurs propositions. Les ministères sont responsables de l'ingénierie des projets. Ils s'appuient pour cela sur leurs délégués à l'encadrement supérieur et tout autre acteur susceptible de nourrir la réflexion (ex : association de professionnels, atelier de travail avec des cadres supérieurs, etc.).

Impact attendu

La question de l'accompagnement et de l'intégration professionnelle des cadres supérieurs de l'État en instance d'affectation ou rencontrant des difficultés à trouver un poste est prise en compte. Des solutions opérationnelles sont expérimentées pour optimiser l'allocation de ces ressources rares au sein de l'État. Les besoins de reconversion éventuels sont également mieux identifiés.

Budget estimé et moyens nécessaires

Le fonds expérimental pourrait être de 300 000€ (chiffrage estimatif à affiner) ; ce fonds est dédié à la question des troisièmes parties de carrière et est complémentaire au fonds global dont dispose la DIESE pour financer des projets dans les ministères.

Les moyens sont estimés à 0,2 ETP par an :

- ♦ 1 agent sur 1 mois pour cadrer le projet et rédiger le cahier des charges (140 H) ;
- ♦ 1 agent pour dépouiller et analyser les candidatures : hypothèse de 10 candidatures, 4 H par candidature (40 H) ;
- ♦ 1 agent en suivi et accompagnement des projets : hypothèse de 5 projets accompagnés ; 2 H de suivi par mois (120 H) ;
- ♦ Total (300 H/an) : 0,2 ETP (hypothèse d'un agent à temps plein aux 35 H).

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Troisième trimestre 2022 : rédaction du cahier des charges de l'appel à projets.
- ◆ Quatrième trimestre 2022 : réception et dépouillement des candidatures.
- ◆ 2023 : expérimentations et évaluation.
- ◆ Après 2023 : généralisation des expérimentations et/ou nouvel appel à projets.

7.3.5. Fiche 17 : appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

1/ Objectifs des réserves

La DIESE accompagne les ministères dans le développement d'une « réserve de ressources », à mobiliser lors de projets prioritaires et stratégiques pour l'administration, notamment les situations de crise, un contexte de transition managériale ou pour appuyer la mise en œuvre d'une politique publique prioritaire, en administration centrale ou dans les territoires.

À titre d'exemple, les réserves pourront être mobilisées dans les phases de crise et post-crise liées à des intempéries significatives. Les services déconcentrés pourront bénéficier d'un appui de réservistes expérimentés en conduite du changement en cas de transformation importante (à l'exemple, par le passé, du redécoupage des régions ou de la réforme de l'organisation territoriale de l'État). La mise en œuvre de plans nationaux (à l'image du plan pauvreté ou du plan de relance), bénéficierait de même d'un concours de réservistes spécialistes sur les champs de politique publique considéré.

2/ Constitution des réserves

La DIESE prévoit un cadre d'organisation de ces réserves par les autorités d'emploi (ministères, inspections, corps), qui sont notamment amenées à :

- ♦ lancer un appel à candidature pour leurs réserves de ressources, à destination des cadres supérieurs de l'État, afin de recenser les agents potentiellement mobilisables et pour quelle durée ;
- ♦ identifier, au sein des candidats, les agents disposant de compétences en gestion de crise et en management de transition État ou d'une expertise sur un champ de politique publique, et leurs possibilités d'affectation temporaire dans les territoires ou en centrale pour in fine constituer leurs réserves ;
- ♦ suivre les différentes affectations en mission de leurs réservistes, afin de répertorier leur développement de compétences et d'expérience.

3/ Mobilisation des réserves

La DIESE développe le cadre de mobilisation des réserves ministérielles, en lien avec les ministères et les chefs de corps/services. Les réserves sont à gestion ministérielle mais ont une vocation interministérielle : les réservistes peuvent être sollicités pour appuyer une administration autre que celle du ministère auquel ils sont rattachés.

La DIESE constituerait le point d'entrée des demandes des ministères en réservistes et serait ensuite chargée de l'appel à la mobilisation auprès de l'ensemble des ministères, via les DES. En matière de gestion de crise, la procédure d'appel à la réserve pourra être élaborée conjointement avec le SGDSN.

4/ Accompagnement des réservistes

La DIESE propose aux ministères souhaitant renforcer ou actualiser les compétences de leurs réserves des offres de formation continue *via* l'INSP dans les domaines d'action des réserves de ressources.

L'intégration des réserves de ressources, et les missions exercées dans ce cadre, sont valorisées pour l'intégration au programme « Hauts potentiels », aux viviers, et dans la perspective d'une nomination sur un emploi de direction. La DIESE fixe les conditions dans lesquelles les missions effectuées au titre de la réserve peuvent être considérées comme des périodes de mobilité, et par suite répondre aux obligations de mobilité fixées par les lignes directrices de gestion interministérielle. En cas d'affectation de longue durée sur une mission en qualité de réserviste⁹⁴, par exemple supérieure à un an, la DIESE peut mettre en place dans le cadre de son offre relative au « retour de mobilité spécifique », un accompagnement individuel du cadre concerné.

La DIESE organise des retours d'expérience réguliers associant les différentes réserves ministérielles autour de leurs domaines d'action (gestion de crise, transition, appui à la mise en œuvre d'une politique publique).

Public cible

- ◆ Les SG et les délégués à l'encadrement supérieur.
- ◆ Les cadres supérieurs, désireux de mettre à contribution leur expérience et compétences au-delà de leurs attributions.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La sollicitation d'un ou de réservistes par une administration devra faire l'objet d'une demande formelle à la DIESE, précisant les compétences requises et la mission à exercer.

Les modalités précises d'affectation d'un réserviste sur une mission devront être déterminées selon les autorités d'emploi (mise à disposition, ordre de mission, volontariat...). La DIESE veillera par ailleurs à ce que les ministères associent aux missions de réserve des possibilités de rétribution extraordinaire (prime, journées de rattrapage...) en fonction du niveau d'engagement et de prise de risque de la mission.

⁹⁴ Ce qui a notamment été le cas dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire

Les missions pourront prendre plusieurs formes (une période donnée, un ou plusieurs jours par semaine sur plusieurs semaines), sur le modèle de la réserve opérationnelle militaire), en fonction des possibilités du réserviste et de l'accord de la direction d'emploi.

Articulations entre acteurs

Les délégués à l'encadrement supérieur, chefs de services d'inspection et chefs de corps sont responsables de la gestion de leur réserve (tenu du répertoire des réservistes, suivi des disponibilités, lien avec les services d'affectation...).

La DIESE fixe les modalités de sollicitation et d'intervention de la réserve, en lien avec le SGDSN s'agissant de la gestion de crise, et veille à la valorisation des missions exercées dans ce cadre.

Impact attendu

Les cellules de crise, y compris dans les territoires, sont armées avec un bref préavis, et peuvent être constituées d'expertises et de compétences diverses en cas d'évènement majeur.

La mise en œuvre d'une politique prioritaire du Gouvernement par une direction de petite taille ou déjà très mobilisée par ailleurs peut être soutenue par l'engagement de réservistes.

Les transformations d'organisation (en administration centrale et en services déconcentrés) peuvent être accompagnées par des agents expérimentés, ayant déjà porté des projets de transformation (par exemple, d'anciens directeurs d'administration centrale).

Les cadres supérieurs sont en mesure de mettre à contribution leurs compétences sur des enjeux critiques, au-delà de leurs fonctions.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ◆ Appui à la mise en place des réserves en 2022 : 0,3 ETP (cadrage de la procédure avec les ministères).
- ◆ Suivi des mobilisations des réserves ministérielles : à un rythme de deux appels à la réserve par mois, et une hypothèse de 6 H d'activité au niveau de la DIESE pour chaque mobilisation, environ 150 H par an, soit 0,1 ETP.

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Premier semestre 2023 : mise en place du cadre de mobilisation et d'intervention des réserves de ressources.
- ◆ Deuxième semestre 2023 : appel à candidature par les ministères et identification des réservistes.

7.4. Accompagner la montée en charge des équipes dédiées à la gestion des cadres supérieurs

7.4.1. Fiche 18 : pilotage d'un marché interministériel mis à disposition des ministères

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Pour permettre une harmonisation des prestations RH dispensées par les ministères sur le périmètre de l'encadrement supérieur et favoriser des économies d'échelle, la DIESE pilote un marché interministériel de prestations RH, mis à disposition des ministères, notamment sur les aspects suivants :

- ♦ Un lot « *assessment* » au bénéfice de la DIESE elle-même s'agissant des cadres qui intègrent le vivier des cadres dirigeants et le programme hauts potentiels et permettant aux ministères de mettre en œuvre l'*assessment* d'accès aux viviers de direction. Ce lot bénéficie également aux ministères pour organiser l'*assessment* des cadres supérieurs recrutés sur des postes de direction en dehors des viviers (cf. partie 3.2.2 sur l'*assessment*) ; les prestations ont vocation à être adaptées aux spécificités de l'action publique, et feront dans ce cadre l'objet d'un suivi étroit de la DIESE (évaluation par les participants, cadrage en amont par la DIESE des mises en situation etc...).
- ♦ Un lot « chasse de tête » permettant d'avoir recours à des chasseurs de tête pour identifier des profils experts spécifiques peu représentés au sein de l'État (direction de projet SI, conduite du changement, spécialistes de l'accompagnement RH, etc.). La DIESE s'assure que les chasseurs de tête référencés maîtrisent les compétences attendues des cadres supérieurs et dirigeants de l'État. Ce lot intervient en complément du rôle de chasse de tête interne à l'État que peut jouer la DIESE auprès des ministères, notamment grâce aux viviers.
- ♦ Un lot concernant l'accompagnement des collectifs dirigeants, complémentaire des interventions de la DITP en matière de transformation. Dans ce cas de figure, la DIESE participe activement à la définition des besoins du ministère pour le collectif concerné et au cadrage de la prestation. Ces accompagnements permettent notamment de renforcer la cohésion d'équipe et d'analyser la diversité des profils du collectif (cf. fiche 20).
- ♦ Un lot « accompagnement des reconversions » permettant aux ministères de solliciter des prestations individuelles et collectives pour accompagner des cadres dans leur projet de reconversion (appui à la redéfinition du projet professionnel, coaching...).
- ♦ Un lot d'accompagnement des mobilités géographiques des cadres supérieurs (recherche de logement, travail du conjoint, scolarisation des enfants).

- ♦ En fonction des besoins des ministères et de leurs marchés respectifs, un lot avec des outils d'accompagnement et de développement pour les agents (évaluation 360°, coaching RH...).

La DIESE fixe un cadre méthodologique de recours au marché aux ministères et partage des bonnes pratiques relatives au travail avec les prestataires externes : formalisation de l'expression de besoins avant le lancement d'une prestation, dimensionnement de la prestation, analyse d'une proposition commerciale sur son volet contenu et financier, pilotage des prestations, clarification des rôles et responsabilités respectives entre l'administration et le prestataire... Elle organise également la capitalisation et le partage de ressources issues de prestations entre les ministères (guides de bonnes pratiques, méthodes pour l'accompagnement des collectifs dirigeants...).

Elle s'appuie pour cela notamment sur l'expertise de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et de la Direction des achats de l'État (DAE) en matière d'achat de prestations intellectuelles.

Public cible

L'ensemble des ministères peut avoir recours au marché (cabinet ministériel, supérieur hiérarchique...) en passant par les secrétaires généraux des ministères appuyés par les délégués à l'encadrement supérieur.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

- ♦ Pour éviter toute rupture dans l'offre de service actuelle, la DIESE reprend le pilotage des marchés existants de la MCD de façon à faciliter la période de transition et d'installation de la DIESE.
- ♦ Le cadrage du marché est réalisé en lien avec les ministères de façon à s'assurer que les prestations définies correspondent à leurs besoins. La DIESE veille également à ce qu'il n'y ait pas de redondance entre son marché et ceux des ministères.
- ♦ Le marché n'a pas vocation à se substituer à l'intervention des ministères auprès des cadres supérieurs ; le recours au marché s'effectue pour des prestations spécifiques et d'expertise ou en complément de l'offre des ministères. Les prestataires interviennent en équipe intégrée avec les ministères (pas d'intervention des prestataires sans coordination et pilotage par le ministère demandeur de la prestation).
- ♦ Les ministères financent au moins en partie les prestations qu'ils sollicitent dans le marché de la DIESE, à l'exception des *assessments* dont le budget est pris en charge par la DIESE.

- ♦ La DIESE pilote et suit le recours aux prestations par les ministères. Elle dresse un bilan annuel quantitatif et qualitatif du recours au marché par les ministères, en s'appuyant sur des points de bilan avec les ministères et avec les prestataires.

Articulations entre acteurs

La DIESE rédige, en lien avec les ministères, le cahier des charges du marché interministériel et définit le contenu des lots.

Les ministères ont recours au marché directement, dans le respect des conditions de recours définies au préalable.

La DIESE s'appuie sur l'expertise de la DAE en matière d'achat de prestations externes et celle de la DITP en matière de pilotage de prestations intellectuelles.

Impact attendu

- ♦ Les ministères renforcent leur offre de service avec des outils complémentaires ; ils bénéficient d'une palette d'outils étoffée à disposition des cadres et des employeurs.
- ♦ Le marché interministériel contribue à l'harmonisation des pratiques RH entre les ministères, notamment en matière de professionnalisation des recrutements et des reconversions.
- ♦ Le recours aux prestations externes est optimisé (budgétairement mais aussi en termes d'impacts).

Budget estimé et moyens nécessaires

Le cadrage, la rédaction du cahier des charges, la sélection des prestataires, le pilotage du marché, ainsi que la communication sur le marché auprès des ministères mobilise 0,25 à 0,5 ETP la première année.

La définition du budget du marché nécessite de définir plus précisément les prestations attendues et les volumes.

Trajectoire de montée en charge

La réflexion avec les ministères sur le cahier des charges d'un tel marché peut être engagée dès 2022.

7.4.2. Fiche 19 : mise en place d'un observatoire interministériel des tendances RH de l'encadrement supérieur

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La DIESE exerce, *via* un observatoire, une mission de veille et d'analyse sur la gestion des cadres supérieurs pour nourrir sa doctrine et alimenter les ministères en la matière.

- ♦ Elle s'appuie sur les travaux des centres de recherche et des *think tanks*, et noue des contrats de service avec des organismes publics (INSEE, France Stratégie) et des directions d'administration centrale (Direction du budget, DITP, DGAFF, DARES) pour conduire des études en s'appuyant sur des méthodologies robustes.
- ♦ Elle pilote par ailleurs des enquêtes régulières auprès de l'encadrement supérieur, en s'inspirant notamment de la consultation menée auprès des cadres supérieurs et dirigeants au printemps 2021.

L'observatoire suit en particulier cinq grands enjeux :

1/ L'égalité professionnelle :

- ♦ les indicateurs à suivre dans les ministères sont développés et affinés (au-delà des primo-nominations et des nominations équilibrées, un suivi des organigrammes et des premières affectations est réalisé⁹⁵) ;
- ♦ l'approche quantitative est complétée par une approche qualitative (études des parcours par cohorte, recensement des freins spécifiques aux parcours ascendants des femmes⁹⁶).

2/ Les tendances RH pour les cadres supérieurs et dirigeants :

- ♦ des notes d'analyse sont publiées sur l'évolution des pratiques managériales, en partenariat avec la DITP (le management en télétravail, le management des talents, le manager coach, le management de transition...), les métiers en tension, les métiers de la fonction publique de demain, l'attractivité de la fonction publique ;
- ♦ des travaux prospectifs sur les compétences et les pratiques émergentes avec des organismes spécialisés (cabinets de conseil RH, associations de DRH, *think tanks*, chercheurs en sciences de gestion) sont engagés ;
- ♦ les études élaborées par ailleurs par les cabinets spécialisés sont relayées au sein des ministères le cas échéant.

⁹⁵ A l'exemple des études déjà réalisées par l'association « Femmes de l'intérieur ».

⁹⁶ On pourra notamment relever les travaux de Madame Sophie Pochic, directrice de recherche au CNRS, co-auteur d'une étude relative au « Plafond de verre et l'État » réalisée en lien avec la DGAFF.

3/ La satisfaction des cadres supérieurs :

- ◆ les attentes et la satisfaction des cadres supérieurs et dirigeants vis-à-vis de leur accompagnement RH, ainsi que leur adhésion à la stratégie de l'État en tant qu'employeur, sont évaluées ;
- ◆ la DIESE publie un baromètre annuel de l'encadrement supérieur, qui s'appuie en partie sur le recueil de la satisfaction RH réalisé par les ministères.

4/ Les parcours de carrière et les profils de cadres :

- ◆ des études sur les trajectoires par ministère (suivi des mouvements de mobilité, des départs de la fonction publique, des besoins de reconversion, du nombre de cadres en instance d'affectation) sont engagées, à l'image des travaux menés par l'IGAS et le centre de sociologie de l'IEP de Paris sur les trajectoires de carrières des membres de l'IGAS ;
- ◆ les profils de cadres (compétences managériales, besoin de formation continue...) sont documentés en dressant a minima une analyse synthétique et interministérielle des *assessment*, voire des revues de cadres et, en fonction des possibilités offertes par les outils numériques en développement, des comptes rendus d'entretien annuel (CREP). La DIESE pourra également utilement s'appuyer sur la plate-forme de formation continue à destination des cadres supérieurs de l'État qui sera mise en place par l'INSP (cf. rapport INSP) pour effectuer des analyses quantitatives du recours à la formation continue par les cadres de chaque ministère.

5/ Les rémunérations :

- ◆ les données relatives à l'évolution des rémunérations, aux écarts de traitement entre ministères, aux différences de rémunération entre administration centrale et déconcentrée, aux écarts éventuels de salaires entre les femmes et les hommes à responsabilité équivalente sont analysées en lien avec la Direction du budget, le service statistique de la DGAFP et la DARES (au titre des comparaisons avec le secteur privé).

Lorsque cela est pertinent, l'observatoire réalise une comparaison entre les données relatives à l'encadrement supérieur public et le secteur privé (ex : comparaison public/privé sur les profils de cadres supérieurs).

Les travaux de l'observatoire alimentent la stratégie de gestion RH pilotée par la DIESE et les dialogues de gestion qu'elle engage avec les ministères. Ils étayent les règles qu'elle peut édicter et les recommandations qu'elle est susceptible de faire en matière d'évaluation, de mobilités, de recrutement et de nominations.

Public cible

- ◆ Les services RH des employeurs publics (ministères, services, corps, opérateurs).
- ◆ Les cadres supérieurs et dirigeants de la fonction publique d'État.

- ♦ Les cadres supérieurs et dirigeants du secteur privé pouvant nourrir un intérêt pour le secteur public.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La DIESE n'a pas vocation à produire elle-même l'ensemble des analyses de l'observatoire. Elle doit être en mesure d'élaborer avec ses partenaires des plans de charges conjoints détaillant les différents indicateurs et études à conduire pendant l'année.

La DIESE doit, dans le cadre d'une part d'un partenariat avec l'INSEE, le service statistique de la DGAFP et la DARES et d'autre part d'un partage de données dont disposent les ministères gestionnaires, pouvoir avoir accès à certaines séries de données (rémunérations, nominations équilibrées...) et être en mesure, dans le cadre des plans de charges établis, d'initier des jeux de données et des indicateurs.

Les productions de l'observatoire ou commandées par l'observatoire sont majoritairement publiques et diffusées sur le site internet de la DIESE.

Articulations entre acteurs

Des contrats de services définissent les modalités d'échanges et de coopération entre la DIESE et les directions et organismes pertinents. Des conventions de partenariat avec des centres de recherche et des *think tanks* sont également conclues.

S'agissant de l'égalité professionnelle, la DIESE définit et suit les nouveaux indicateurs en lien avec les associations de promotion de la parité dans la fonction publique (Femmes de l'intérieur, Femmes et diplomatie, Administration moderne...).

La DIESE pilote en direct, en recourant à un prestataire, les travaux d'enquête auprès de l'encadrement supérieur et la production du baromètre.

Impacts attendus

Les grands enjeux de la gestion RH de l'encadrement supérieur sont documentés. La stratégie RH de l'encadrement supérieur, les recommandations émises et les règles éventuelles édictées par la DIESE sont étayées par des données et des analyses objectives.

Les attentes, la satisfaction et les difficultés des cadres supérieurs et dirigeants sont appréhendées et consolidées via les enquêtes menées.

Des travaux concrets sont engagés entre le monde académique et la fonction publique d'État.

Budget estimé et moyens nécessaires

Un budget de prestations est à prévoir, notamment s'agissant des enquêtes de satisfaction des cadres supérieurs et dirigeants.

Le budget communication et événementiel sera limité : publication sur internet et édition éventuelle des productions de l'observatoire, avec relai sur les réseaux sociaux et présentations lors de conférences et séminaires.

L'établissement des plans de charge, le suivi des partenariats, la consolidation éventuelle des données mobilisera 0,5 à 1 ETP, avec un profil chef de projet, compétent en matière d'analyse de données.

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Premier semestre 2022 : recrutement de l'ETP chargé de l'observatoire et identification précise des besoins et des partenariats à engager.
- ◆ Deuxième semestre 2022 : développement des partenariats avec les organismes publics pertinents, conclusion des contrats de services avec la DB et la DGAFP en priorité et lancement des travaux.
- ◆ Premier semestre 2023 : publication des premières productions.

7.5. Renforcer l'égalité professionnelle et la diversification des profils des cadres supérieurs

7.5.1. Fiche 20 : offre d'accompagnement du fonctionnement des collectifs dirigeants

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

À la demande des ministères (cabinet, secrétaire général, direction), la DIESE met en œuvre un accompagnement RH des collectifs dirigeants à différents niveaux (ex : comité de direction, collectif de sous-directeurs au sein d'une direction, etc.). Cet accompagnement vise en particulier à :

- ♦ évaluer la dynamique du collectif et autoévaluer collectivement les réalisations du travail d'équipe ;
- ♦ développer les approches RH de gestion du collectif (co-développement, formations communes, séminaires d'échanges sur les pratiques managériales) ;
- ♦ renforcer la cohésion des équipes dirigeantes ou encadrantes, pour *in fine* développer leur performance collective (partage des objectifs et des contraintes de chaque direction / sous-direction, identification des éventuels procédés ou méthodes générant des irritants dans les relations interpersonnelles, identification partagée des leviers d'efficacité à développer pour l'organisation...).

Cet accompagnement est confié à des prestataires spécialisés, dans le cadre d'un marché adapté aux spécificités de l'État. Il s'articule comme suit, tout en pouvant être ajusté à la demande des ministères :

- ♦ un diagnostic flash, sur la base d'entretiens individuels et collectifs, et de questionnaires produisant de la donnée exploitable sur l'existant ;
- ♦ un plan d'actions sur six à neuf mois, comportant un nombre limité d'actions à mettre en œuvre par l'ensemble du collectif ;
- ♦ le cas échéant, des sessions de coaching individuel ou collectif pour accompagner la mise en œuvre du plan d'actions ;
- ♦ à échéance régulière, une revue de l'accompagnement, permettant de faire le point sur les évolutions adoptées et le cas échéant, les adaptations à poursuivre, et à l'issue de l'accompagnement, un séminaire conclusif.

Le diagnostic pourra également être l'occasion de recommandations en matière de diversité des profils, notamment de parité, et des parcours professionnels représentés au sein des collectifs. La DIESE pourra, en tant que de besoin, adapter sa stratégie d'animation des viviers en fonction des propositions formulées à l'issue de l'accompagnement.

Public cible

L'encadrement supérieur et dirigeant des ministères, pouvant inclure, à leur demande, les cabinets ministériels : 161 directions.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

L'offre doit faire l'objet d'une présentation fine, afin qu'elle soit bien appréhendée comme un levier de cohésion et de performance collective, et non comme un audit d'organisation.

L'offre a vocation à accompagner des collectifs stabilisés, et n'est pas mobilisée dans le cadre de projets de transformation.

Le cahier des charges et la sélection du marché doivent veiller à la bonne prise en compte des spécificités de l'État.

Articulations entre acteurs

La conception de l'offre est réalisée par la DIESE, en articulation avec les secrétaires généraux des ministères, de façon à répondre aux problématiques concrètes identifiées.

La DIESE pilote le marché. Elle répond aux demandes d'accompagnement des collectifs des ministères et les accompagne dans l'identification précise de leur besoin. Elle peut conseiller aux ministères de recourir à cette offre dans le cadre du dialogue de gestion.

La DIESE s'articule avec la DITP lorsque les ministères sollicitent ces prestations dans le cadre d'une transformation qu'ils souhaitent mettre en œuvre, la DITP proposant déjà une offre pour ce type de projet. La phase de cadrage du besoin du collectif permet d'identifier si l'accompagnement relève de la DIESE ou davantage des offres d'accompagnement des transformations de la DITP.

Impact attendu

L'offre est l'occasion d'une prise de recul à la fois individuelle et collective des cadres supérieurs et dirigeants, afin de renforcer la cohésion d'équipe.

La DIESE constitue ainsi un savoir et de la doctrine sur les déterminants de l'efficacité des collectifs dirigeants, les modèles organisationnels, décisionnels et opérationnels pertinents pour l'administration.

Budget estimé et moyens nécessaires

- ◆ Coût unitaire des prestations : 20 000 - 40 000 €⁹⁷ (la prestation est financée au moins en partie par l'entité qui sollicite l'accompagnement) ;

⁹⁷ Source : coût moyen de référence fournit par un prestataire RH mais fortement variable en fonction du contenu de l'accompagnement et du nombre de personnes concernées.

- ♦ Coût estimé du pilotage du marché et du suivi de l'offre par la DIESE : 0,2 ETP.

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Premier semestre 2022

Rédaction du cahier des charges et conclusion du marché.

- ♦ Deuxième semestre 2022

Lancement de l'offre.

7.5.2. Fiche 21 : inventaire et plan d'action annuels relatifs aux difficultés rencontrées par les cadres supérieurs contractuels

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

La loi du 6 août 2019 *de transformation de la fonction publique* a permis l'ouverture des emplois de direction de la fonction publique aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaires. L'ensemble des postes de cadres supérieurs sont ainsi ouverts aux contractuels. Le recrutement de contractuels pose toutefois des problématiques spécifiques qu'il convient de pouvoir objectiver, notamment concernant :

- ◆ les démarches de recrutement (difficultés administratives, transparence dès le recrutement sur les conditions salariales, définition d'une politique salariale, compréhension des règles de déontologie...);
- ◆ l'accompagnement à la prise de poste (identification des besoins éventuels de formation pour l'arrivée sur certains postes...);
- ◆ le suivi RH sur un poste (identification des interlocuteurs RH en charge de l'accompagnement des contractuels, possibilités effectives d'intégration dans les viviers et le programme « Hauts potentiels »...);
- ◆ les modalités de renouvellement des CDD des contractuels;
- ◆ la politique de rémunération (harmonisation des pratiques en matière de part variable, d'adossement aux régimes indemnitaires de l'encadrement supérieur...);
- ◆ l'accompagnement à la titularisation (présentation des concours et possibilités de titularisation pour les cadres qui le souhaitent; harmonisation des pratiques des ministères en matière de CDIisation des contractuels) ou aux parcours de carrière (accompagnement aux mobilités au sein de la fonction publique pour les cadres souhaitant rester contractuels...).

L'inventaire vise ainsi à identifier d'une part si les cadres supérieurs contractuels sont accompagnés au même titre que leurs homologues fonctionnaires et, d'autre part, à mettre en lumière leurs spécificités en matière RH de façon à envisager des plans d'action avec les ministères.

L'inventaire s'appuie sur différentes sources :

- ◆ des informations consolidées par la DIESE elle-même (à travers l'accompagnement de certains cadres supérieurs contractuels du vivier, les programmes qu'elle anime...);
- ◆ des informations capitalisant sur le travail des ministères (issues du dialogue de gestion ou encore du baromètre annuel de satisfaction des cadres supérieurs).

Public cible

Les cadres supérieurs contractuels (contractuels de droit public et de droit privé), qu'ils aient été récemment ou non affectés dans la fonction publique⁹⁸.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

- ♦ Les ministères consolident une analyse quantitative et qualitative des problématiques rencontrées par les contractuels cadres supérieurs (ex : niveau des rémunérations proposées, nombre de CDIations, nombre de renouvellements, etc.).
- ♦ Le baromètre annuel de satisfaction des cadres supérieurs vis-à-vis de leur accompagnement RH, administré par les ministères, comporte un zoom sur la population des contractuels, de façon à identifier les problématiques spécifiques qu'ils rencontrent et leurs besoins.
- ♦ Au besoin, la DIESE organise avec les ministères des « focus groupes » avec des contractuels pour identifier leurs difficultés et les leviers pour y répondre.

Articulations entre acteurs

L'inventaire annuel des difficultés rencontrées par les contractuels s'appuie sur les différents interlocuteurs ministériels intervenant sur le parcours des contractuels (gestionnaire RH, supérieurs hiérarchiques, délégués à l'encadrement supérieur).

La DIESE s'appuie également sur la HATVP dans le cadre de son partenariat pour identifier les difficultés rencontrées en matière de déontologie.

La DIESE peut également organiser ponctuellement des « focus group » avec des cadres contractuels pour objectiver certains constats.

Impact attendu

- ♦ Les difficultés rencontrées par les contractuels cadres supérieurs de l'État sont mieux connues et objectivées.
- ♦ Les ministères et la DIESE sont plus à même de mettre en place des solutions ciblées.
- ♦ Cette mesure est également de nature à mieux prendre en considération les contractuels cadres supérieurs et à les intégrer davantage dans la stratégie RH de l'État, et ainsi à renforcer l'attractivité des postes de la haute fonction publique auprès de cadres du secteur privé.

⁹⁸ En l'absence de données fines sur les contractuels en position d'encadrement supérieur, la mission n'est pas en mesure de préciser le volume de cadres concernés.

Budget estimé et moyens nécessaires

L'inventaire et le suivi du plan d'action sont réalisés au travers d'autres activités de la DIESE, notamment le dialogue de gestion, l'animation des délégations à l'encadrement supérieur ou encore l'activité de l'observatoire.

La réalisation de l'inventaire mobilise ponctuellement chaque année un à deux chefs de projets à la DIESE sur quelques jours.

Trajectoire de montée en charge

La mise en place de cette activité ne présente pas de difficulté particulière.

La DIESE peut commencer dès 2022 dans le cadre de ses missions avec les agents et les ministères à identifier les problématiques des contractuels. Toutefois au regard de la charge par ailleurs, le premier inventaire formalisé sera réalisé fin 2022 / début 2023.

7.6. Renforcer l'attractivité de la haute fonction publique d'État

7.6.1. Fiche 22 : outils de valorisation des métiers de la haute fonction publique

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Il ressort des travaux de la commission que la méconnaissance des métiers de la haute fonction publique est un frein à l'attractivité et aux mobilités entre les versants de la fonction publique et avec le secteur privé. Parmi les problématiques identifiées figurent notamment :

- ♦ la difficulté à identifier les équivalences de postes entre les postes d'encadrement supérieur dans l'État et ceux des autres fonctions publiques et du secteur privé ;
- ♦ la faible compréhension des missions dévolues aux postes de cadres supérieurs et dirigeants de l'État, qui se matérialise par des candidatures inadéquates ;
- ♦ la faible connaissance des profils et des parcours des agents occupants actuellement les postes d'encadrement supérieur au sein de l'État ;
- ♦ la faible connaissance des possibilités de passerelles entre ministères ou entre secteurs privé et public.

Dans ce contexte, il est proposé que la DIESE joue un rôle pivot pour développer la connaissance des métiers et profils de la haute fonction publique d'État, dans un objectif premier de recrutement de profils plus diversifiés, mais également de valorisation des métiers et des compétences de l'encadrement supérieur de l'État. Deux types d'outils peuvent *a minima* être mis en place :

1. Des outils numériques

Il s'agit de formats vidéo courts pendant lesquels des cadres supérieurs présentent leurs fonctions et leur parcours, sur le modèle des vidéos de la campagne « Travailler pour l'État, ce n'est pas ce que tu crois » de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique ou encore des « Eclaireurs de la Transformation » de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique, en cohérence avec le plan de développement de la marque employeur de l'État engagé depuis 2019. D'autres formats peuvent également être envisagés pour toucher des publics plus ciblés, par exemple en organisant des webinaires, ou encore via des relais dans la presse pour valoriser les métiers de la haute fonction publique auprès du grand public.



Illustrations de vidéos

L'offre de vidéos peut être complétée d'un dispositif de mentorat ou de mise en réseau s'appuyant sur des hauts fonctionnaires volontaires pour partager leur expérience avec des cadres supérieurs intéressés par la fonction publique d'État. A l'instar de l'initiative mise en place en Allemagne par un syndicat de fonctionnaires, des cadres supérieurs de l'État pourraient devenir « ambassadeurs » de la fonction publique en participant aux rencontres et événements organisés par la DIESE ou encore en acceptant d'être contactés par des candidats potentiels à certains postes.

Zoom : les 25 ambassadeurs au service de l'attractivité du secteur public allemand

En Allemagne, la principale fédération syndicale de fonctionnaires (DBB) a lancé une grande campagne afin de susciter l'intérêt d'une carrière dans le secteur public. Sur le site [die-unverzichtbaren.de](https://www.die-unverzichtbaren.de) (les indispensables), un module de recherche permet d'identifier des métiers en indiquant ses priorités (en termes de lieu et mode de travail, d'environnement professionnel, de compétences et de centres d'intérêt). Des affiches et dépliants sont distribués dans tous les établissements d'enseignement secondaire et supérieur du pays. Pour cette opération de grande ampleur qui vise tant à susciter des vocations qu'à combattre certains clichés qui s'avèrent être pénalisants pour l'attractivité, vingt-cinq agents ont également été sélectionnés. Ils représentent une large palette des métiers de l'Administration : administratifs, commerciaux, scientifiques ou encore techniques. Ils présentent en détail leur parcours et leur motivation pour l'emploi qu'ils ont choisi d'exercer. Parlant un langage clair, ils détaillent les missions qui leur sont confiées, mais aussi ce qui y est attendu de leur part en matière de formation initiale et de savoir-être, sans oublier la rémunération et l'évolution qui seront proposées.

Agissant tels des ambassadeurs, ils sont amenés à être contactés par les candidats potentiels et répondent directement aux questions que ceux-ci se posent. Ils peuvent aussi participer à des rencontres lors de salons dédiés à l'emploi public. Cela fait partie intégrante de leur activité professionnelle et s'inscrit donc dans leur temps de travail.

Source : éléments préparatoires au plan interministériel de transformation de la fonction recrutement, DGAFP, 2020.

2. Des événements professionnels

Si les forums de présentation des opportunités du secteur public sont nombreux, ils sont souvent destinés aux populations étudiantes pour présenter les concours de la fonction publique. En revanche, les événements réunissant des professionnels déjà expérimentés, entre fonctions publiques et/ou avec des professionnels du secteur privé, sont rares. La commission suggère que la DIESE mette en place une offre événementielle en organisant des rencontres professionnelles, qui puissent à la fois être des lieux de rencontres et de mise en place de réseaux entre cadres supérieurs mais également des espaces de partage d'expérience et de pratiques entre professionnels. Il ressort des échanges avec des professionnels des RH que ces événements sont davantage pertinents et attractifs pour les cadres lorsqu'ils sont ciblés sur une population, une thématique ou un domaine métier, de façon à attirer des professionnels directement concernés par le thème de l'événement.

La DIESE devra également veiller à ce que les formats de ces événements restent à

taille humaine pour favoriser les échanges. Par ailleurs, la DIESE pourra encourager, en s'appuyant sur les services déconcentrés, la réplification de ces événements au niveau local de façon à développer l'interconnaissance des cadres supérieurs à l'échelle d'une région ou d'un bassin d'emploi.

Public cible

Les outils pour améliorer la connaissance des métiers ont vocation à être des outils très largement accessibles, à l'ensemble du périmètre de l'encadrement supérieur de l'État mais également de leurs homologues dans les autres versants de la fonction publique, ainsi que les cadres supérieurs du privé intéressés par la fonction publique. Le public cible correspond à plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

La mise en place de ces outils suppose au préalable la mise en place d'un site internet de la DIESE voire d'autres canaux de communication (ex : newsletter).

Un travail préalable avec les ministères est également essentiel au bon calibrage de ces outils (types de postes sur lesquels communiquer en priorité, thématiques prioritaires pour les événements, etc.). Il peut être réalisé dans le cadre des comités opérationnels entre la DIESE et le réseau des délégués à l'encadrement supérieur.

Ces outils ne sauraient épuiser les questions d'attractivité et interviendront en complément d'autres dispositifs pour faire connaître les métiers de la haute fonction publique. Des travaux seront notamment engagés avec les ministères sur les intitulés de postes (ex : chef de bureau, sous-directeur, etc.) pour qu'ils désignent davantage l'impact attendu que le positionnement hiérarchique et soient mieux compris dans les fiches de postes (cf. fiche 1 « appui des ministères à la mise en place de procédures de recrutement transparentes »).

Articulations entre acteurs

La conception de ces outils est réalisée en coopération entre la DIESE et les délégués à l'encadrement supérieur des ministères, notamment pour capitaliser sur leur réseau de cadres. La DIESE intègre également aux réflexions, le cas échéant, ses interlocuteurs dans les autres fonctions publiques et des acteurs du secteur privé (DRH de groupes privés, prestataires RH...) dans le cadre de l'organisation des événements.

Impact attendu

Ces outils ont vocation à développer la connaissance des métiers de la haute fonction publique d'État et indirectement à renforcer l'attractivité des emplois de cadres de supérieurs. Ces initiatives doivent également permettre aux futurs candidats potentiels de mieux orienter leurs candidatures.

Budget estimé et moyens nécessaires

Ces outils nécessitent essentiellement des moyens en matière de communication et d'organisation événementielle qui sont variables en fonction des prestations retenues. À titre illustratif, le coût associé à la réalisation d'une vidéo en format court (deux à trois minutes) avec un intervenant est d'environ 3 500€⁹⁹. La production et diffusion de deux vidéos de ce type par mois sur le site de la DIESE nécessiterait un budget annuel de 84 000€ (hors coût ETP associés).

Pour développer ses outils de communication, la DIESE pourra utilement disposer d'un agent dédié à la communication et aux outils numériques.

Trajectoire de montée en charge

La mise en place de ces outils ne présente pas de difficulté particulière et pourrait être lancée dès 2022.

⁹⁹ Source : service communication ministériel

7.6.2. Fiche 23 : expérimentation d'un point d'accès aux métiers de cadres supérieurs de l'État à la DIESE

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Dans un objectif d'attractivité et d'ouverture de l'encadrement supérieur de l'État, la DIESE est accessible (en tant que « point de contact ») à tous les cadres supérieurs extérieurs à l'État (cadres supérieurs des autres fonctions publiques, cadres supérieurs du secteur associatif et privé) intéressés par les métiers de la haute fonction publique. Elle informe les cadres qui la sollicitent sur les possibilités d'accès à la haute fonction publique et ses métiers, évalue leur besoin et les oriente vers des interlocuteurs plus ciblés le cas échéant.

Considérant les nombreuses et diverses sollicitations potentielles auxquelles la DIESE aura à répondre, la commission recommande, dans un premier temps, de mener une expérimentation sur six mois sur le modèle suivant :

- ◆ la DIESE constitue un « point de contact » accessible sur appel téléphonique ou par email (1 agent) ;
- ◆ les modalités de contact (téléphone et adresse email) sont communiquées sur le site internet de la DIESE, associées à des précisions sur le périmètre des personnes concernées par le service et la typologie de questions relevant de la DIESE (conditions requises pour accéder aux postes de cadres supérieurs, possibilités de carrière dans la haute fonction publique...) ;
- ◆ les demandes formulées auprès de la DIESE font l'objet d'une analyse fine pour qualifier les besoins (ex : questions d'ordre individuel, questions d'orientation, sollicitations hors périmètre DIESE...).

À l'issue de l'expérimentation, une analyse est réalisée, en lien avec les ministères, pour identifier les solutions à mettre en œuvre :

- ◆ pérennisation du service en l'état ;
- ◆ densification (*via* le recrutement et la formation d'une équipe interne dédiée au « front office » ou *via* une externalisation avec un prestataire) ;
- ◆ développement d'outils associés à l'offre de service, notamment numériques (ex : formulaire de contact en ligne permettant de mieux filtrer les sollicitations, outil d'orientation en ligne, chatbot...) ;
- ◆ transformation ou arrêt du service dans ce format...

Le service de « point de contact » intervient en complément de l'offre événementielle de la DIESE (*cf.* fiche 22) et des missions découvertes organisées pour les cadres du privé au sein de l'État (*cf.* fiche 24), qui permettent également de présenter les carrières de la haute fonction publique aux cadres extérieurs.

Public cible

Cette offre concerne tous les cadres supérieurs extérieurs à la fonction publique d'État. Le périmètre de ce public est difficile à dimensionner : les agents considérés comme cadres supérieurs dans les entreprises et autres fonctions publiques ne sont pas nécessairement les mêmes qu'au sein de l'État.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

- ♦ La DIESE n'a pas vocation à constituer un guichet d'information généraliste sur la fonction publique et ses métiers. C'est pourquoi la commission recommande d'expérimenter cette activité de façon à qualifier les demandes et la typologie de cadres qui contactent la DIESE pour identifier les moyens de réponse les plus adaptés (ex : publication de contenus généralistes sur le site de la DIESE, « chatbot » accessible depuis le site internet...). En outre, le site de la DIESE devra explicitement présenter la cible du dispositif en précisant, notamment par des exemples, le niveau des profils et fonctions considérées.
- ♦ Le ou les agents assurant les réponses aux questions n'assurent pas uniquement un rôle de secrétariat ; ils doivent être en capacité d'orienter les cadres vers des relais au sein des ministères, de les rediriger vers des ressources préexistantes. Cela suppose qu'un travail d'identification des ressources disponibles soit réalisé avec les ministères avant le lancement du service, et enrichi au fur et à mesure en fonction de la nature des sollicitations reçues.

Articulations entre acteurs

La DIESE s'articule avec les ministères, essentiellement à travers les délégués à l'encadrement supérieur, pour identifier les ressources et les contacts existants.

La DIESE travaille également avec les fonctions publiques territoriales et hospitalières (cf. fiche 6 « dialogue et travaux conjoints inter-versants de la fonction publique ») pour partager avec eux les sollicitations reçues des cadres supérieurs de leurs fonctions publiques et permettre de les anticiper, voire construire des contenus en commun pour renforcer l'information des cadres (ex : meilleure information des cadres de la FPT et FPH sur les possibilités de la FPE et inversement...).

Impact attendu

- ♦ Les cadres souhaitant se renseigner ou intégrer la haute fonction publique (contractuels, mobilités inter-versants) sont mieux informés et orientés.
- ♦ La fonction « recrutement » de l'encadrement supérieur de l'État est renforcée et permet de favoriser les candidatures adaptées de cadres extérieurs à l'État.

Budget estimé et moyens nécessaires

Dans un premier temps d'expérimentation, il est proposé de consacrer 1 ETP à temps plein à cette activité. Il est toutefois difficile d'identifier la charge associée à cette activité, qui peut être moindre ou supérieure à la capacité d'1 ETP.

L'offre de « point de contact » devra faire l'objet d'un dimensionnement plus fin en moyens et en outils à l'issue de la phase expérimentale et en fonction des options retenues (pérennisation de l'activité, évolution vers un outil numérique, etc.).

Trajectoire de montée en charge

- ◆ Deuxième semestre 2022 : cadrage de l'expérimentation (avec les ministères, identification des types de sollicitations potentielles et des ressources pour y répondre) et lancement.
- ◆ Premier trimestre 2023 : bilan du service et évolutions éventuelles.

7.6.3. Fiche 24 : missions découvertes réciproques État/secteur privé pour des cadres supérieurs du privé et de l'État

La DIESE fait

La DIESE conseille

La DIESE observe

Description de l'offre et fonctionnement

Inspiré notamment du programme « Entrepreneurs d'intérêt général » mis en œuvre par Etalab pour attirer des talents du numérique au sein de l'État en leur proposant une mission rémunérée sur une période de dix mois, le dispositif a vocation à attirer des cadres supérieurs généralistes mais également à s'enrichir de profils aux compétences rares ou techniques permettant d'apporter un regard expert à l'administration. En développant des projets communs entre cadres du secteur privé et administration publique, le dispositif vise également à renforcer les liens et la connaissance croisée entre les secteurs public et privé.

1. Contenu du dispositif

Dans un premier temps, une vingtaine de missions sont proposées chaque année sur l'ensemble du territoire. Les missions sont proposées sur une période de douze mois. Le dispositif est basé sur un mécanisme de réciprocité entre l'État et des entreprises privées et s'appuie sur un partenariat permettant à des cadres du privé d'effectuer des missions pour l'État et réciproquement. Les cadres sont rémunérés pendant la durée de leur mission par leur employeur d'origine (l'État ou leur entreprise).

Les missions proposées sont de nature variées autour des axes suivants :

- ♦ projet dans le cadre d'un partenariat public / privé, notamment avec une forte dimension technique (ex : expertise industrielle) – exemples de projets : réalisation d'une enquête de faisabilité pour l'implantation d'un site industriel, pilotage d'un évènement culturel ou sportif, etc. ;
- ♦ projet interne à l'État nécessitant des compétences peu présentes dans la fonction publique (ex : logistique, stratégie, marketing) – exemples de projets : pilotage d'un centre de vaccination, réalisation d'une enquête usagers qualitative, etc. ;
- ♦ projet nécessitant des compétences détenues par des cadres du secteur public (gestion de projets complexes multi-acteurs, dimension juridique forte, etc.).

Pendant la durée de leur mission :

- ♦ les cadres bénéficient d'un accès à des modules de formation socles en ligne sur l'organisation et le fonctionnement de l'administration¹⁰⁰, ou sont initiés au

¹⁰⁰ À titre d'exemple, l'IGPDE propose une formation « Fonctionnement de l'État et de ses institutions » (un jour) et une formation « Organisation territoriale de l'État en France » (un jour).

- fonctionnement de l'entreprise le cas échéant ;
- ♦ les cadres sont accueillis dans une administration ou l'entreprise comme un nouvel agent. Ils bénéficient d'un mentor identifié préalablement et en capacité de faciliter leur intégration professionnelle.

À la fin de leur mission, les cadres bénéficient d'un entretien bilan avec leur chef de mission, pour recueillir leur avis sur le dispositif, ses atouts et ses limites et identifier leurs perspectives dans le secteur public ou privé le cas échéant. Ils bénéficient d'un accès facilité à un conseiller carrière de la DIESE s'ils souhaitent rejoindre la fonction publique ou envisager une mobilité dans le privé. Sur le modèle de la réserve citoyenne, les cadres volontaires contribuent ensuite à faire connaître le dispositif et jouent un rôle d'ambassadeur pour les administrations et les entreprises proposant des missions.

2. Fonctionnement du dispositif

La DIESE pilote et coordonne le dispositif, en lien avec les ministères. Elle fournit notamment un cahier des charges (ex : critères pour identifier les missions, critères pour sélectionner les candidatures) et des outils communs (ex : fiche bilan et capitalisation sur la mission).

Les offres de missions sont recensées et validées par la DIESE et proposées sur son site internet sous la forme d'un appel à candidature.

Chaque année, la DIESE organise un retour d'expérience avec les administrations et les entreprises parties prenantes du dispositif de façon à identifier les points forts et les limites du programme. La DIESE suit par ailleurs un indicateur de « conversion », correspondant au nombre de cadres passés par le dispositif ayant rejoint la fonction publique d'État, ainsi qu'un suivi des mobilités dans le privé.

Public cible

Ces missions s'adressent prioritairement à des cadres supérieurs du privé ou à des cadres supérieurs du public (hors détachement dans le privé) expérimentés et souhaitant changer d'orientation professionnelle ou explorer un autre univers professionnel sur une période courte (modèle « année sabbatique »).

Par exception ou dans une perspective de développement du dispositif, il peut être accessible à des jeunes diplômés à la recherche d'une expérience d'intérêt général et désireux de découvrir les missions du secteur public avant d'entrer sur le marché du travail.

Points d'attention et conditions de mise en œuvre

Les missions proposées dans le cadre du dispositif « découvertes » devront faire l'objet d'un ciblage précis¹⁰¹ : elles n'ont vocation ni à remplacer un emploi permanent, ni à combler une problématique structurelle de sous-effectif.

En lien avec la DIESE, les enjeux déontologiques sont anticipés par les ministères concernés et leurs référents déontologiques. Les domaines d'intervention et le choix des missions sont identifiés en prenant en compte cette problématique. La HATVP est consultée en tant que de besoin en phase de cadrage du projet pour identifier les freins éventuels et les points particuliers de vigilance.

Un rattachement des ETP des missions à la DIESE peut être envisagé pour permettre aux services administratifs ayant déjà atteint leur plafond d'emploi de participer au dispositif.

Il est recommandé de mener d'abord une expérimentation pour tester le dispositif et évaluer son intérêt tant pour l'administration publique que pour les candidats.

Articulations entre acteurs

Le dispositif suppose une bonne articulation entre la DIESE, les ministères et leurs services déconcentrés, afin d'identifier des missions d'intérêt tant pour l'administration que les cadres.

Des partenariats peuvent également être mis en place avec des entreprises pour développer les échanges croisés.

Impact attendu

- ♦ Renforcer la connaissance croisée entre les cadres du secteur public et privé.
- ♦ Développer l'attractivité du secteur public auprès de cadres aux compétences spécifiques.
- ♦ Capitaliser sur les compétences de la société civile pour des missions d'intérêt général.

Budget estimé et moyens nécessaires

Les moyens nécessaires au dispositif sont essentiellement des coûts de pilotage et de coordination du dispositif par la DIESE estimés à 0,4 ETP la première année :

- ♦ 1 agent à temps plein sur 4 mois pour cadrer le projet avec les ministères, rédiger le cahier des charges, concevoir les outils communs, piloter le lancement des expérimentations (560H) ;

¹⁰¹ À cet égard, le dispositif pourra utilement s'appuyer sur les travaux du *think tank* The digital new deal relatifs au service public citoyen : <https://www.thedigitalnewdeal.org/le-service-public-citoyen/>

- ♦ 1 agent mobilisé en moyenne 2 jours par mois sur le reste de l'année pour coordonner les ministères, organiser le retour d'expérience, etc. (112H) ;
- ♦ total (662H/an) : 0,4 ETP (hypothèse d'un agent à temps plein aux 35H).

NB : ni les coûts éventuels de communication, ni les moyens humains des ministères ne sont comptabilisés. L'enveloppe d'ETP rattachés à la DIESE pour permettre aux services ayant atteint leur plafond d'emploi de participer n'est pas non plus évaluée. Enfin des coûts éventuels sont à prévoir pour accompagner les cadres dans leur mission (logement sur une période courte, etc.).

Trajectoire de montée en charge

- ♦ Deuxième trimestre 2023 : travail conjoint entre la DIESE et les ministères pour identifier les types des missions à proposer aux candidats sur 3 territoires expérimentaux.
- ♦ Deuxième semestre 2023 : lancement des trois expérimentations et bilan.
- ♦ 2024 : généralisation du dispositif le cas échéant et développement de partenariats avec des entreprises.

8. Annexe 2 : tableau récapitulatif des moyens estimés pour la réalisation de l'offre de service de la DIESE

Activité	ETP	Budget de fonctionnement
Fiche 1 : appui des ministères à la mise en place de procédures de recrutement transparentes	0,2 ETP	/
Fiche 2 : appui au développement systématique des revues de cadres	0,5 ETP	/
Fiche 3 : accompagnement de la professionnalisation des comités de nomination	3 ETP	/
Fiche 4 : gestion du vivier de recrutement des cadres dirigeants	10 ETP	980 K€ (CHESP) 580 K€ (formation) 1 M€ (assessments)
Fiche 5 : appui à la mise en place du vivier de recrutement des emplois de direction	0,3 ETP	1 M € (assessments) SI éventuel non chiffré
Fiche 6 : dialogue et travaux conjoints inter-versants de la fonction publique	84H et selon projets	Selon projets
Fiche 7 : lancement de programmes collectifs « accélérateurs de mobilités »	0,5 ETP	Selon contenu
Fiche 8 : mise en place d'un partenariat DIESE / HATVP sur les règles de déontologie	60H	/
Fiche 9 : expérimentation pour renforcer les parcours d'expertise dans les ministères	0,3 ETP	/
Fiche 10 : appui au développement de communautés de pratiques	0,25 ETP	/

Fiche 11 : accompagnement au retour des cadres dirigeants en mobilité en dehors de leur ministère d'origine depuis plusieurs années	1 ETP	/
Fiche 12 : point de contact des hauts fonctionnaires en disponibilité dans le secteur privé	0,5 ETP	/
Fiche 13 : gestion du programme « Hauts potentiels »	1,1 ETP	600 K€ (<i>assessment</i>) Coût du programme non chiffré (< 1 M€)
Fiche 14 : gestion du programme « Talentueuses »	Mobilisation ponctuelle	200 K€ (sous réserve chiffrage définitif)
Fiche 15 : formation des intervenants des instances collégiales d'orientation	0,3 ETP	/
Fiche 16 : fonds expérimental pour des dispositifs innovants pour les agents en 3ème partie de carrière	0,2 ETP	300 K€
Fiche 17 : appui au développement de « réserves de ressources » dans les ministères	0,4 ETP	Non chiffré – outillage SI éventuel
Fiche 18 : pilotage d'un marché interministériel mis à disposition des ministères	0,25 à 0,5 ETP	Budget de la prestation non chiffré mais financement par les ministères (hors assessments pris en charge par la DIESE et déjà chiffrés)
Fiche 19 : mise en place d'un observatoire interministériel des tendances RH de l'encadrement supérieur	0,5 à 1 ETP	Prestations éventuelles non chiffrées
Fiche 20 : offre d'évaluation du fonctionnement des collectifs dirigeants	0,2 ETP	Prise en charge par les ministères

Fiche 21 : inventaire et plan d'action annuels relatifs aux difficultés rencontrées par les cadres supérieurs contractuels	Mobilisation ponctuelle	/
Fiche 22 : outils de valorisation des métiers de la haute fonction publique (dont mise en place d'un site internet)	Mobilisation ponctuelle de l'équipe communication	84 000€ (vidéos) Coût du site internet non chiffré
Fiche 23 : expérimentation d'un point d'accès aux métiers de cadres supérieurs de l'État à la DIESE	1 ETP	Outillage éventuel non chiffré (chatbot...)
Fiche 24 : missions découvertes réciproques État/secteur privé pour des cadres supérieurs du privé et de l'État	0,4 ETP	/
Fonds DIESE (financement d'expérimentations et de dispositifs innovants)	Selon modalités de gestion et d'accompagnement associées au fonds	1 M€
TOTAL	22 à 25 ETP	6 à 7 M€

9. Annexe 3 : liste des sigles utilisés

- ♦ AE Administrateur de l'État
- ♦ ANSSI Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
- ♦ ARS Agence régionale de santé
- ♦ CDC Caisse des dépôts et consignations
- ♦ CEA Centre d'énergie atomique
- ♦ CHEDE Cycle des hautes études pour le développement économique
- ♦ CHESP Cycle des hautes études du service public
- ♦ CNFPT Centre national de la fonction publique territoriale
- ♦ CNG Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière
- ♦ CISIRH Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines
- ♦ CSATE Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation
- ♦ CSDD Cycle supérieur du développement durable
- ♦ DES Délégué à l'encadrement supérieur
- ♦ DAC Directeur d'administration centrale
- ♦ DATE Directeur de l'administration territoriale de l'État
- ♦ DGAFP Direction générale de l'administration et de la fonction publique
- ♦ DGOM Direction générale des outre-mer
- ♦ DITP Direction interministérielle de la transformation publique
- ♦ DRH Directeur des ressources humaines
- ♦ ENA Ecole nationale d'administration
- ♦ FHF Fédération hospitalière de France
- ♦ HATVP Haute autorité pour la transparence de la vie publique
- ♦ IHEDN Institut des hautes études de défense nationale
- ♦ IHESJ Institut national des hautes études pour la sécurité et la justice
- ♦ IHEST Institut des hautes études pour la science et la technologie
- ♦ INSEE Institut national de la statistique et des études économiques
- ♦ INSP Institut national du service public

- ♦ LDGI Lignes directrices de gestion interministérielles
- ♦ MCD Mission cadres dirigeants
- ♦ MEAE Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
- ♦ MENJS Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports
- ♦ MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
- ♦ MTFP Ministère de la transformation et de la fonction publiques
- ♦ PFRH Plate-forme régionale interministérielle d'appui à la gestion des ressources humaines
- ♦ RPUE Représentation permanente de la France auprès de l'Union Européenne
- ♦ SI-CD Système d'Information Cadres Dirigeants
- ♦ SIRH Système d'information des ressources humaines
- ♦ SG Secrétaire général
- ♦ SGDSN Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale
- ♦ SGG Secrétariat général du Gouvernement
- ♦ VINCI Vivier interministériel des cadres

10. Annexe 4 : liste des personnes rencontrées

10.1. Administrations centrales

10.1.1. Services du Premier ministre

10.1.1.1. Secrétariat général du Gouvernement – mission cadres dirigeants

- ♦ M^{me} Florence Méaux, déléguée aux cadres dirigeants
- ♦ M^{me} Marie Niedergang, adjointe à la déléguée aux cadres dirigeants
- ♦ M^{me} Anne de Castelnau, conseillère cadres dirigeants
- ♦ M. Christophe Calcagni, conseiller cadres dirigeants
- ♦ M. Stéphane Richard, conseiller cadres dirigeants

10.1.1.2. Direction des services administratifs et financiers

- ♦ M. Serge Duval, directeur des services administratifs et financiers
- ♦ M. Jean-François Chevallereau, adjoint au directeur
- ♦ M. Pascal Chiron, délégué à l'encadrement supérieur
- ♦ M. Frédéric Sollazzi, sous-directeur adjoint des ressources humaines
- ♦ M. Mickaël Weiss, chef du bureau de gestion des personnels titulaires

10.1.2. Ministère de l'économie, des finances et de la relance

10.1.2.1. Secrétariat général

- ♦ M. Brice Cantin, secrétaire général adjoint

10.1.2.2. Direction du budget

- ♦ M^{me} Mélanie Joder, directrice

10.1.3. Ministère de transformation et de la fonction publiques

10.1.3.1. Direction générale de l'administration et de la fonction publique

- ♦ M^{me} Nathalie Colin, directrice générale

- ♦ M^{me} Marie-Hélène Perrin, sous-directrice de l'encadrement, des statuts et des rémunérations
- ♦ M^{me} Gaëlle Fierville, cheffe du bureau de l'encadrement supérieur et des politiques d'encadrement
- ♦ M. Grégoire Henri-Rousseau, adjoint du bureau de l'encadrement supérieur et des politiques d'encadrement
- ♦ M^{me} Sophie Verdes Le Faucheur, cheffe de projet des politiques d'encadrement supérieur
- ♦ M^{me} Alix Rimaud-Gufflet, chargée de mission au sein de la sous-direction de l'encadrement, des statuts et des rémunérations
- ♦ M^{me} Dalida Marceau, chargée d'étude juridique

10.1.3.2. Direction interministérielle de la transformation publique

- ♦ M. Thierry Lambert, délégué interministériel à la transformation publique
- ♦ M^{me} Aurélie Pentel, coach
- ♦ M. Thierry Vautrin, coach

10.1.3.3. Direction interministérielle du numérique

- ♦ M^{me} Soraya Saa, cheffe de la mission « Talents »
- ♦ M^{me} Marie Charbonnel, cheffe de projet à la mission « Talents »

10.1.4. Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation – secrétariat général

- ♦ M. Pierre Moya, directeur de l'encadrement, secrétaire général adjoint
- ♦ M^{me} Bérénice Dély, experte de haut niveau

10.1.5. Ministère de la justice

10.1.5.1. Secrétariat général

- ♦ M^{me} Myriam Bernard, cheffe du service ressources humaines

10.1.5.2. Cycle approfondi d'études judiciaires (CADEJ)

- ♦ M. Jean-François Beynel, chef de l'Inspection générale de la justice, co-directeur de session du CADEJ
- ♦ M. Frédéric Bennet-Chambellan, procureur général près la Cour d'Appel de Rennes, co-directeur de session du CADEJ

10.1.6. Ministère des armées

10.1.6.1. Cabinet ministériel

- ♦ M. Martin Briens, directeur du cabinet civil et militaire
- ♦ M. Gilles Lara-Adelaïde, directeur adjoint du cabinet civil et militaire
- ♦ M^{me} Emmanuelle Deschênes, conseillère sociale

10.1.6.2. Secrétariat général

- ♦ Vice-amiral d'escadre Philippe Hello, directeur des ressources humaines
- ♦ M^{me} Nathalie Tournyol du Clos, adjointe au directeur des ressources humaines
- ♦ M^{me} Armelle de Ribier, déléguée à l'encadrement supérieur

10.1.6.3. Défense et mobilité

- ♦ Colonel Johanic Galodé, chef du pôle Ile-de-France, Mission de Reconversion des Officiers
- ♦ M^{me} Catherine Tétart, cheffe d'antenne, Mission de Reconversion des Officiers

10.1.6.4. Direction générale de l'armement

- ♦ M^{me} Carole Ferrand, sous-directrice de la mobilité et du recrutement à la direction des ressources humaines de la direction générale de l'armement

10.1.6.5. Direction générale de la gendarmerie nationale

- ♦ Général Christophe Boyer, directeur adjoint des personnels militaires de la gendarmerie nationale
- ♦ Général Frédéric Boudier, chef de la mission des hauts potentiels
- ♦ Colonel Eric Delain, chef du bureau du personnel officier

10.1.7. Ministère des affaires étrangères – secrétariat général

- ◆ M. François Delattre, secrétaire général
- ◆ M^{me} Anne Gueguen, secrétaire générale adjointe
- ◆ M^{me} Hélène Duchêne, directrice générale de l'administration et de la modernisation
- ◆ M^{me} Agnès Romatet-Espagne, directrice des ressources humaines (à compter du 9 août 2021)
- ◆ M. Gilles Garachon, directeur des ressources humaines (jusqu'au 9 août 2021)
- ◆ M. Alexandre Morois, sous-directeur de la politique des ressources humaines

10.1.8. Ministère de l'agriculture et de l'alimentation – service des ressources humaines

- ◆ M. Xavier Maire, chef du service
- ◆ M. Hervé Reverbori, inspecteur général au sein du réseau d'appui aux personnes et aux structures
- ◆ M. Rémy Boutroux, délégué adjoint aux mobilités et aux carrières

10.1.9. Ministère de la culture - service des ressources humaines

- ◆ M^{me} Caroline Gardette, chef du service
- ◆ M. Philippe Belin, haut fonctionnaire à l'encadrement supérieur

10.1.10. Ministère de l'intérieur

10.1.10.1. Secrétariat général

- ◆ M. Jean-Benoît Albertini, secrétaire général

10.1.10.2. Direction des ressources humaines

- ◆ M^{me} Laurence Mézin, directrice

10.1.10.3. Direction de la modernisation et de l'administration territoriale

- ◆ M. Victor Devouge, sous-directeur du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires

10.1.10.4. Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation

- ♦ Mme Michèle Kirry, présidente
- ♦ M. Olivier Girod, secrétaire général

10.1.11. Ministère des Outre-mer

10.1.11.1. Cabinet du ministre

- ♦ M. Philippe Gustin, directeur de cabinet

10.1.11.2. Direction générale des outre-mer

- ♦ M^{me} Sophie Brocas, directrice générale

10.1.12. Ministère de la transition écologique et solidaire et ministère des relations avec les collectivités territoriales – direction des ressources humaines

- ♦ M. Jacques Salhi, délégué aux cadres dirigeants
- ♦ M. Pierre Roux, adjoint chargé du développement professionnel

10.1.13. Ministère des affaires sociales et de la santé, ministère du travail – secrétariat général

- ♦ M^{me} Hélène Paoletti, directrice de projet « Modernisation » auprès du secrétaire général des ministères sociaux
- ♦ M^{me} Marie-Françoise Lemaitre, conseillère du directeur des ressources humaines des ministères sociaux

10.2. Autres entités publiques

10.2.1. Ville de Paris

- ♦ M^{me} Frédérique Lancestremere, directrice des ressources humaines
- ♦ M. Nicolas Chouin, chef de la Mission Cadres Dirigeants au sein de la direction des ressources humaines

10.2.2. Caisse des dépôts et consignations

- ♦ M. Paul Peny, Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de l'Etablissement public
- ♦ M^{me} Marie-Michèle Cazenave, Directrice déléguée, en charge du département développement des dirigeants et du management
- ♦ M. Olivier Eitenger, Responsable développement carrière

10.2.3. Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines

- ♦ M. Geoffroy Bonnet, sous-directeur du numérique et des systèmes d'information

10.2.4. Centre national de gestion

- ♦ M^{me} Eve Parrier, directrice générale
- ♦ M^{me} Christel Pierrat, directrice générale adjointe
- ♦ M. Alban Nizou, chef du département de gestion des directeurs
- ♦ M. Cédric Coutron, conseiller technique pilotage RH

10.2.5. Institut de la gestion publique et du développement économique

- ♦ M^{me} Virginie Madelin, directrice
- ♦ M^{me} Juliette Claviere, responsables des missions transversales
- ♦ M^{me} Valérie Vacher, responsable des actions de modernisation
- ♦ M^{me} Agnès Deville-Viziteu, responsable de la préparation aux concours

10.2.6. Haute autorité pour la transparence de la vie publique

- ♦ M^{me} Lisa Gamgani, secrétaire générale
- ♦ M. Sébastien Ellie, secrétaire général adjoint

10.3. Associations et syndicats

10.3.1. Associations

10.3.1.1. Association des anciens élèves de l'école nationale d'administration

- ♦ M. Daniel Keller, président

- ♦ M^{me} Hélène Furnon-Petrescu, vice-présidente
- ♦ M. Gilles Miller, vice-président
- ♦ M. Gilles Duthil, secrétaire général
- ♦ M^{me} Corinne Desforges, secrétaire générale adjointe

10.3.1.2. Association des anciens élèves du concours interne de l'ENA (INTERN'ENA)

- ♦ M. Anthony Broussillon, président
- ♦ M^{me} Anne Rossion, vice-présidente

10.3.1.3. Association des anciens élèves du 3^{ème} concours de l'ENA (ENA3C)

- ♦ M. Guillaume Hermitte, président
- ♦ M. Michel Ballereau, vice-président

10.3.1.4. Association de femmes hauts fonctionnaires

- ♦ M^{me} Marie-Christine Armaignac, présidente de la commission pour l'égalité entre les femmes et les hommes de l'association des anciens élèves de l'ENA
- ♦ M^{me} Isabelle Guion de Meritens, vice-présidente de l'association Femmes de l'Intérieur
- ♦ M^{me} Nathalie Pilhes, présidente de l'association Administration moderne

10.3.1.5. Associations professionnelles

- ♦ M^{me} Mathilde Icard, présidente de l'association des DRH des grandes collectivités
- ♦ M^{me} Laurence Breton-Kueny, vice-présidente de l'ANDRH, DRH du groupe Afnor
- ♦ M. Emmanuel Millard, président de l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion
- ♦ M. Jacques Rapoport, président du groupe « service public » de l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion

10.3.2. Syndicats

10.3.2.1. Confédération française démocratique du travail

- ♦ M^{me} Mylène Jacquot, secrétaire fédérale
- ♦ M^{me} Eliane Brouard, membre

10.3.2.2. Union nationale des syndicats autonomes – fonction publique

- ♦ M. Luc Farré, secrétaire fédéral

10.4. Secteur privé et universitaire

10.4.1. Directions des ressources humaines d'entreprises privées

- ♦ M. Christophe Carval, directeur des ressources humaines du groupe EDF
- ♦ M^{me} Isabelle Seneterre, directeur des ressources humaines d'Amundi
- ♦ M. Clément de Villepin, directeur des ressources humaines du groupe Thalès
- ♦ M. Laurent Choain, directeur des ressources humaines de Mazars
- ♦ M. Jérôme Nanty, directeur des ressources humaines du groupe Carrefour

10.4.2. Prestataires de solutions de gestion ou d'accompagnement RH

- ♦ M. Vincent Lebunetel, directeur général et fondateur de Boosters
- ♦ M. Ludovic Quentin de Gromard, directeur général et fondateur de Chance&Co
- ♦ M. Hervé Borensztein, managing partner, Heidrick&Struggle
- ♦ M^{me} Cathy Lemer, coah et formatrice, dirigeante de Elevatio
- ♦ M. Jean-Pierre Babinot, coach, Accevolution
- ♦ M^{me} Marjorie Hecq, directrice, Eurogroup consulting
- ♦ M^{me} Eugénie Bousquet, manager, Eurogroup consulting

10.4.3. Acteurs de l'attractivité du secteur public

- ♦ M^{me} Sigrid Berger, directrice générale et fondatrice de Profil Public
- ♦ M^{me} Stéphanie Goujon, directrice générale, fondatrice de French Impact
- ♦ M. Catfish Tomei, directeur des relations institutionnelles de French Impact

10.4.4. Universitaires

- ♦ M^{me} Sophie Pochic, sociologue du travail et du genre, directrice de recherche au CNRS