

Le Premier ministre

*La ministre de la décentralisation
et de la fonction publique*

1836 / 14 / SG

Paris, le – 2 DEC. 2014

à

**Madame la Directrice générale de
l'administration et de la fonction publique**

Monsieur le Directeur, adjoint à la Directrice
générale de l'administration et de la fonction
publique

Objet : gestion des cadres de la fonction publique

L'ampleur des réformes, l'accélération de leur rythme, associées aux fortes contraintes budgétaires, requièrent d'engager une nouvelle étape dans la gestion des cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat, mais aussi plus largement vis-à-vis de l'ensemble des cadres de la fonction publique.

Cette nouvelle étape doit permettre :

- de promouvoir un nouvel état d'esprit à l'égard et au sein de l'encadrement ;
- d'instaurer de nouvelles pratiques, permettant de créer des marges de responsabilités accrues pour les cadres, favorisant l'initiative et la prise de risques, nécessaires à l'innovation ;
- de conforter les cadres dans leur rôle d'acteurs de la conduite du changement, tant au niveau central que dans les collectivités, établissements hospitaliers et services déconcentrés de l'Etat.

1. Engager une nouvelle étape dans la gestion de l'encadrement

Vous proposerez un plan d'action global en matière de politique des ressources humaines à l'égard des cadres de l'Etat, selon les orientations définies dans cette lettre de mission. Vous distinguerez ce qui concerne plus spécifiquement les cadres dirigeants, dont la Déléguée à l'encadrement dirigeant assure le pilotage, sous l'égide du Secrétaire général du Gouvernement et ce qui doit également concerner plus largement les cadres supérieurs dont votre direction a la responsabilité.

Vous articulerez ces mesures avec les deux autres versants de la fonction publique, en lien avec les administrations concernées et les représentants des employeurs, pour favoriser les passerelles entre les fonctions publiques et renforcer la culture commune dans ces domaines.

Vous positionnerez, dans ce but, la direction générale de l'administration et de la fonction publique dans un rôle fédérateur vis-à-vis des administrations sur le plan des pratiques en matière de ressources humaines et de la conduite du changement, en développant ainsi son rôle d'accompagnement des ministères.

Vous vous appuyerez notamment pour conforter ces évolutions sur les Secrétaires généraux des ministères et le réseau des directeurs des ressources humaines ministériels. Vous veillerez à donner aux cadres une vision globale de ce plan pour en partager les objectifs et finalités.

Pour enrichir et diversifier vos approches, vous développerez les comparaisons et les échanges de pratiques, notamment grâce aux coopérations existant au sein de l'Union européenne et du fait des échanges bilatéraux dans le champ des ressources humaines. Vous mettrez également en place un « comité des DRH », regroupant des responsables du secteur privé et du secteur public, qui vous appuiera pour formuler des propositions d'évolution sur les passerelles à développer entre les cadres de ces deux secteurs d'activités.

2. Promouvoir chez les cadres une culture et des pratiques managériales indispensables à la conduite du changement

La compétence managériale d'un cadre supérieur ou dirigeant doit être désormais considérée comme une dimension primordiale de son activité. Elle doit également être davantage prise en compte pour l'ensemble des agents de catégorie A ayant à exercer des missions d'encadrement.

De nombreuses actions en faveur du développement des pratiques managériales ont déjà été engagées dans les différentes administrations. Elles demeurent toutefois trop peu partagées et sont inégalement mises en pratique. Vous recenserez, ferez connaître et renforcerez, avec les différents ministères, les actions permettant de conforter cette dimension du métier de cadre. Vous porterez une attention particulière aux cadres intervenant dans les services déconcentrés qui vont être particulièrement concernés par les réorganisations à venir et coordonnerez l'action des ministères dans ce domaine.

Dans le prolongement de ce qui existe déjà pour l'encadrement dirigeant, vous demanderez aux ministères d'étendre leurs « revues de cadres » aux cadres supérieurs, y compris des services déconcentrés et préciserez avec eux une méthodologie commune pour constituer ces revues et les faire vivre. Les ministères vous rendront compte d'ici fin 2015 de leur mise en œuvre.

Vous favoriserez le développement des dispositifs qui contribuent à l'amélioration des pratiques managériales : revue des formations initiales et continues pour qu'elles intègrent davantage cette orientation - à ce titre, vous accorderez une importance particulière à la réforme de l'ENA qui doit être exemplaire - , détermination des emplois requérant systématiquement une lettre de mission, définition d'une politique d'évaluation adaptée aux

différentes situations d'encadrement, développement des échanges entre cadres et des pratiques de coaching et de mentorat.

3. Accompagner les cadres au cours de leurs parcours professionnels, porter une attention particulière à certains moments clé de leur carrière et simplifier les processus de gestion

L'accompagnement du parcours professionnel des cadres doit constituer une priorité de l'employeur à leur égard, notamment en raison de leur engagement mais aussi parce qu'il constitue un élément essentiel de la performance des organisations.

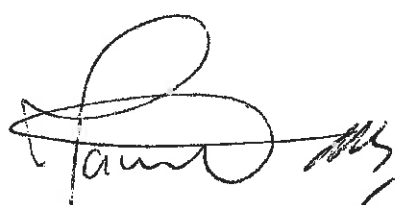
A ce titre, vous serez tout particulièrement attentifs à certains moments clé de la carrière des cadres supérieurs qu'il convient tout particulièrement de valoriser : année qui suit la sortie de la formation initiale, premier poste d'encadrement, première nomination sur un emploi fonctionnel.

Vous ferez des propositions pour favoriser une plus grande interministérialité des parcours des cadres dirigeants et supérieurs et pour développer les mobilités entre services centraux, opérateurs et services déconcentrés, ainsi qu'entre les trois versants de la fonction publique.

Vous revisiterez les règles statutaires et de gestion en vigueur pour les cadres et engagerez des actions ayant pour objectif :

- de simplifier les actes de gestion et fluidifier les déroulements de carrière, en réexaminant les dispositions qui n'apportent pas de plus-value qualitative ;
- de diversifier les parcours professionnels, pour les inscrire dans la perspective de carrières plus longues, permettre aux cadres d'exercer de réelles mobilités et leur donner la possibilité de développer des compétences tout au long de leur carrière.

Vous établirez un premier bilan de votre action dans ces domaines à l'été 2015 et nous en rendrez compte.



Manuel VALLS



Marylise LEBRANCHU

ANNEXE : ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE EN PRIORITE

1. Favoriser la constitution de viviers, généraliser les revues de cadres et mieux connaître les parcours professionnels

- Dans le prolongement de ce qui existe pour les cadres dirigeants, vous définirez une méthodologie commune pour constituer des « revues de cadres » périodiques, que chaque ministère adaptera pour tenir compte de ses spécificités et dont il vous rendra compte dans le cadre des plans de GPRH.

Leur périmètre devra intégrer les cadres supérieurs des services déconcentrés et prendre en compte les aptitudes managériales des cadres. Vous serez naturellement aussi attentifs à ce que ces constitutions de viviers tiennent compte des orientations définies en matière d'égalité professionnelle, notamment entre les femmes et les hommes.

- Vous rapprocherez les deux réseaux existants pour les cadres dirigeants et supérieurs, que vous pourrez animer conjointement avec la Déléguée à l'encadrement dirigeant dans un souci d'efficacité s'agissant des sujets communs que vous aurez identifiés.

- Vous approfondirez l'articulation avec la Déléguée à l'encadrement dirigeant sur la question des viviers devant alimenter les emplois de cadres supérieurs et cadres dirigeants et favorisant les passerelles et parcours entre cadres d'horizons variés. Vous rechercherez les moyens de mieux connaître les parcours des cadres et proposerez des orientations pour favoriser certains parcours ou passages jugés essentiels pour accéder à des responsabilités supérieures ou dirigeantes (fonctions d'encadrement importantes, passage en services déconcentrés...).

2. Renforcer la culture de la performance et de l'évaluation

- Afin d'harmoniser les pratiques en matière de positionnement des cadres et de définition de leurs objectifs, vous proposerez les modalités (statutaires ou en gestion) permettant de généraliser les lettres de mission (fixant notamment objectifs et modalités d'évaluation de ceux-ci, périodicité, domaines d'intervention et d'actions retenus...) lors de la nomination aux emplois dirigeants et fonctionnels.

- Concernant les cadres dirigeants, vous revisiterez, avec la Déléguée à l'encadrement dirigeant, le dispositif de performance en vigueur (régime indemnitaire et articulation avec les objectifs assignés par les lettres de mission) et ferez des propositions pour améliorer et harmoniser le fonctionnement des comités de rémunération.

- Vous vous attacherez aussi à fixer, au plan interministériel, le cadre de l'évaluation des administrateurs civils, en rappelant l'importance et l'intérêt et en stabilisant ses bases juridiques. Vous engagerez la négociation sur ce point avec les représentants du corps, en associant également les principaux ministères concernés, en la couplant avec les autres évolutions envisagées pour les administrateurs civils.

- Vous ferez des propositions pour développer l'évaluation à 360° pour les cadres supérieurs sur emplois fonctionnels et dirigeants. Vous préciserez le cadre juridique dans

lequel ces évaluations peuvent être consolidées et étendues à d'autres cadres et favoriserez les échanges de pratiques entre ministères.

3. Orienter les dispositifs de formation vers une meilleure prise en compte des aptitudes managériales, vers une appréhension concrète de la réalité des services publics et favoriser les modalités d'accompagnement des cadres dans ce domaine.

- Vous veillerez à ce que la réforme en préparation de la scolarité de l'ENA :

- a) permette que les scolarités des élèves de l'ENA et de l'INET soient le plus possible effectuées en commun, pour créer une culture conjointe du service public ;
- b) valorise l'apprentissage des pratiques managériales tout au long de la scolarité, l'acquisition d'une culture du dialogue social appuyée par une méthodologie opérationnelle, la formation à la conduite de projet et la mise en situation auprès d'univers professionnels diversifiés (en priorité, services déconcentrés de l'Etat, institutions européennes, collectivités territoriales et entreprises) permettant aux élèves d'être directement associés aux
- c) changements organisationnels en cours ;
- d) prévoit des activités au cours de la scolarité consacrées à des publics en situation de vulnérabilité.

- Vous proposerez un cycle de formation obligatoire pour les encadrants qui accèdent pour la première fois à des responsabilités managériales (du type chef de bureau ou responsable d'un service déconcentré) puis lorsqu'ils sont détachés sur un emploi fonctionnel de direction.

- Vous coordonnerez, avec l'appui de la Secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique, la production de guides permettant de diffuser cette culture managériale et de projet et outillant aussi concrètement les cadres, en développant des méthodes associant largement les administrations concernées et les cadres eux-mêmes (guide à l'usage des nouveaux directeurs d'administration centrale, guide à l'usage des encadrants, développement de pratiques de coaching pour les cadres à haut potentiel pouvant accéder à des fonctions supérieures ou dirigeantes mais aussi pouvant appuyer les cadres dans leurs actions plus régulières....).

- Vous veillerez à contribuer à mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs existants et des ressources disponibles et à développer les échanges de pratiques et de travail entre cadres, en favorisant les initiatives du type « université des cadres ».

4. Mieux accompagner les parcours professionnels

- Vous accorderez une attention particulière à certains moments clé de la carrière des cadres supérieurs.

L'année qui suit la sortie de la formation initiale doit, en particulier, faire l'objet d'un accompagnement structuré (tutorat, formations d'adaptation au poste, pratiques managériales....) et d'une évaluation approfondie en fin d'année, permettant au nouveau cadre supérieur de bien appréhender ce qu'il doit encore améliorer. Vous veillerez, avec les DRH ministériels, que tous les ministères mettent en place, lorsque cela n'existe pas encore,

La première nomination dans un emploi fonctionnel constitue une autre étape décisive dans la carrière d'un cadre. Elle est aussi essentielle pour l'institution qui l'emploie du fait de l'importance de ces fonctions dans le management. Au-delà de la question de la formation, vous définirez les modalités les plus appropriées à mettre en place pour créer les meilleures conditions possibles pour ces premières nominations.

- A partir des conclusions du rapport sur l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat et des échanges que vous aurez au sein du réseau des correspondants ministériels, vous recenserez les bonnes pratiques et formulerez des propositions pour améliorer la gestion des « troisièmes parties de carrière » des cadres supérieurs.

5. Favoriser la mobilité professionnelle

- Vous accentuerez l'information sur les dispositifs existants en faveur de la mobilité, encore trop peu connus des services et veillerez à lever les freins qui pourront vous être signalés, notamment d'un point de vue statutaire.

- Vous développerez l'utilisation de la bourse d'emplois interministérielle pour les trois versants de la fonction publique, en valorisant les postes ouverts et les compétences requises pour améliorer la circulation de l'information. Vous favoriserez des expérimentations (du type CVthèque) et organiserez des rencontres entre services de l'Etat et des autres fonctions publiques pour favoriser les mutualisations et échanges de pratiques.

- En vous appuyant notamment sur le comité des DRH publics/privés, vous proposerez des dispositifs permettant à des cadres du public et du privé de diversifier leurs parcours en passant d'un environnement à l'autre.

- Vous revisiterez, en lien avec les autres administrations et collectivités, les modalités de mobilité statutaire des administrateurs civils. Elles feront l'objet d'un accompagnement plus important qu'actuellement, au regard des aptitudes et compétences du cadre, de ses aspirations et de son parcours professionnel futur escompté. Un bilan de compétences, ou un coaching peuvent permettre d'aider à la prise de décision et rendre plus profitable la mobilité choisie. Vous étudierez également le cadre statutaire de la mobilité dans la perspective de lui redonner pleinement son sens en matière de diversification et d'enrichissement du parcours professionnel des administrateurs. Les mobilités en services déconcentrés, en collectivités ou en entreprises, encore trop peu développées, devront être fortement encouragées.