

Paris, le 20 avril 2022

N° 6346/SG

à

Mesdames et Messieurs les ministres
Mesdames et Messieurs les ministres délégués
Mesdames et Messieurs les secrétaires d'État

Objet : Les lignes directrices de gestion interministérielle.

P.J : Les lignes directrices de gestion interministérielle pour l'encadrement supérieur de l'Etat.

Vous trouverez en annexe de la présente circulaire les lignes directrices de gestion interministérielle, qui marquent une étape majeure de la mise en œuvre de l'encadrement supérieur de l'administration décidée par le Président de la République.

Ces lignes directrices sont explicitement prévues par l'ordonnance n°2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique. Le décret du 29 mars 2022 en a précisé l'objet, le contenu et les conditions d'élaboration.

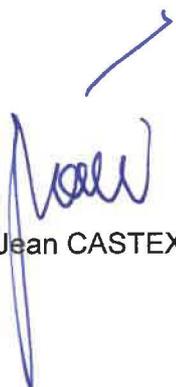
Elles établissent un socle commun de la politique de ressources humaines applicable à l'encadrement supérieur de l'Etat. C'est dans ce cadre qu'elles ont été élaborées, en concertation avec vos départements ministériels et pilotées par la déléguée interministérielle de l'encadrement supérieur de l'Etat, placée sous mon autorité.

Instrument de droit souple, elles déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines pour l'encadrement supérieur de l'Etat que nous avons définie et que vous serez amenés à mettre en œuvre dans vos ministères. Elles donnent ainsi les orientations générales en matière de recrutement, de mobilité, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de promotion, d'évaluation, de formation et d'accompagnement individualisé des parcours.

Les orientations et principes directeurs qui figurent dans ces lignes directrices permettront de traiter ainsi de manière plus homogène et concertée les problématiques spécifiques à l'encadrement supérieur. Elles devront évidemment primer sur vos lignes directrices de gestion ministérielles qu'elles viennent également utilement compléter. J'ai demandé à la déléguée interministérielle de s'assurer que leur mise en cohérence soit effectuée dans les meilleurs délais.

Présentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat et rendues publiques, les lignes directrices constituent un instrument structurant pour la construction et le suivi des parcours individuels du haut encadrement de l'Etat. Elles rappellent utilement les outils que la DIESE et vos départements mettront ou mettent déjà à leur service, pour construire des parcours adaptés et individualisés, conformes à leurs attentes et aux besoins de l'Etat employeur.

Je vous demande de rendre effectives ces lignes directrices de gestion dans les administrations et services placés sous votre autorité, de les diffuser sur l'intranet de vos ministères, et de vous appuyer à cet effet sur la DIESE, que j'ai chargée du rôle de coordination et d'animation de la politique des ressources humaines de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat.



Jean CASTEX

ANNEXE

Lignes directrices de gestion interministérielle pour l'encadrement supérieur de l'Etat

Les lignes directrices de gestion interministérielle (LDGI) sont établies par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE), pour une durée pluriannuelle de cinq années. Elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période, en lien avec le comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat.

Les LDGI s'appliquent aux agents et emplois relevant du périmètre de l'encadrement supérieur de l'Etat tel que défini par l'article L. 412-1 du code général de la fonction publique.

Les présentes lignes directrices de gestion précisent la stratégie pluriannuelle de l'Etat en matière d'encadrement supérieur et ses modalités concrètes de mise en œuvre.

Chaque ministère est chargé de la mise en œuvre des LDGI au sein de son périmètre et s'assure que ses lignes directrices de gestion ministérielle respectent les LDGI.

La DIESE veille à la bonne mise en œuvre des LDGI.

I. Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

La politique de pilotage des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur de l'Etat repose sur dix principes fondateurs :

- **Le partage de valeurs et d'une culture commune au service de l'intérêt général** : les cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat partagent le socle de valeurs communes à l'ensemble de la fonction publique : le sens de l'intérêt général et du service public, la neutralité, la loyauté et, plus généralement, les principes déontologiques mentionnés aux articles L. 121-1 et L.121-2 du code général de la fonction publique. Ils ont également la mission d'impulser les transformations correspondant aux attentes des citoyens et de placer ces derniers au cœur de leur action, qui doit être guidée par le souci de l'efficacité, de la proximité, et de la simplicité. L'innovation, la capacité d'initiative, et la prise de risque doivent être valorisées par l'Etat. La qualité du management et l'attention portée aux agents encadrés sont des compétences indispensables. L'alignement des compétences et des comportements sur ces valeurs, et le devoir d'exemplarité des cadres supérieurs et dirigeants en la matière sont un facteur d'engagement essentiel pour l'ensemble des agents.
- **La responsabilité particulière de l'encadrement supérieur dans l'animation des collectifs de travail** : concernés directement par les présentes lignes directrices de gestion interministérielles, les cadres supérieurs et dirigeants ont le devoir de leur donner une pleine effectivité vis à vis de leurs collaborateurs cadres supérieurs, en intégrant également les lignes de gestion ministérielles, et de s'investir dans l'application des lignes directrices pour l'ensemble des agents placés sous leur autorité directe ou indirecte. La capacité à préserver une cohésion sociale dans les équipes, développer un cadre de travail harmonieux et de qualité, motiver les collaborateurs et leur permettre de saisir des opportunités professionnelles ou de formation, emmener leur service vers un projet et organiser un dialogue de qualité avec leurs collaborateurs et leurs représentants font partie intégrante des compétences attendues des cadres supérieurs et sont un indicateur de leurs performances. Leur participation aux dispositifs de promotion et d'évaluation de l'ensemble des agents doit être facilitée.

- **L'anticipation des besoins des employeurs** : la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit permettre d'identifier les effectifs et les compétences d'aujourd'hui et de demain dont l'Etat a besoin pour mener les politiques publiques et s'adapter aux transformations de la société. Cette démarche prospective est le point de départ essentiel pour faire évoluer les recrutements et la formation, et construire les parcours professionnels permettant aux cadres supérieurs et dirigeants d'acquérir ces compétences. Cet exercice, qui relève de chaque ministère, doit intégrer une approche interministérielle, notamment autour de compétences transversales, dans l'intérêt de l'Etat dans son ensemble.
- **L'ouverture des recrutements** : pour garantir l'efficacité et l'adaptation de l'action publique au service des citoyens, la proximité des services publics, et la compréhension fine des besoins sur le terrain, il est essentiel que la haute fonction publique soit le reflet de la société dans son ensemble. L'ouverture des recrutements à davantage de diversité au sein de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat passe à la fois par une évolution des voies d'accès aux concours, mais aussi par l'intégration au cours de la carrière de profils extérieurs, venant notamment de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière, ou d'autres environnements, y compris le secteur privé, notamment grâce au recrutement d'agents contractuels.
- **La transparence des nominations** : pour permettre l'accès au plus grand nombre à des postes à responsabilités, les processus de nomination doivent respecter le principe de transparence ; à l'exception des emplois à la décision du Gouvernement et sauf dispositions réglementaires particulières, les postes d'encadrement supérieur et dirigeant font l'objet d'une publication sur la place de l'emploi public. L'anticipation des nominations laisse le temps aux candidats de se manifester et aux employeurs de mener une recherche large ; la visibilité des postes à pourvoir à court et plus long terme permet aux cadres de se positionner mais également d'élaborer un réel projet professionnel global. Le processus de sélection des candidatures intègre des échanges dans le cadre d'un comité de sélection collégial comprenant des personnalités qualifiées extérieures au ministère, et le choix d'un candidat repose sur des critères objectifs et détaillés ; les échanges entre délégués ministériels à l'encadrement supérieur doivent comprendre un partage transparent des postes susceptibles d'être vacants et faciliter les passerelles entre employeurs.
- **La promotion de parcours diversifiés** : les mobilités régulières dans un parcours développent à la fois l'adaptabilité des cadres à un nouvel environnement et l'acquisition de compétences dans des situations variées ; la diversification ne doit pas empêcher la professionnalisation et le développement d'une expertise pointue, notamment lorsque les mobilités permettent aux cadres d'occuper, sur une même politique publique et sous réserve de l'absence de conflits d'intérêts, des postures différentes : élaboration, mise en œuvre, contrôle... Les ministères doivent avoir une approche proactive des mobilités des cadres dont ils sont gestionnaires, et éviter les durées de postes trop longues ou trop courtes qui peuvent limiter ensuite l'employabilité ou perturber le bon fonctionnement du service. Les parcours-types sont à éviter, afin d'encourager l'ouverture à des expériences variées et adaptées aux besoins et compétences de chaque cadre.

- **Le développement des compétences tout au long de la vie** : la formation et l'acquisition de connaissances et de compétences font partie des devoirs des cadres supérieurs, qui doivent veiller au développement des compétences de leurs collaborateurs ; la charge de travail et la difficulté à dégager du temps, souvent invoquées par les cadres, ne peuvent justifier une formation insuffisante sur la durée. Le souci de développer ses compétences fait partie des critères de promotion et de nomination sur des emplois supérieurs. Les compétences attendues des cadres supérieurs relèvent à la fois d'expertises liées aux métiers et fonctions exercées et de compétences en matière de savoir-faire et savoir-être dont le référentiel doit être partagé entre employeurs pour faciliter les mobilités et favoriser l'acquisition d'une culture commune.
- **La reconnaissance des mérites de chacun** : les promotions sont fondées sur des critères objectifs et transparents, s'appuyant notamment sur un référentiel de compétences partagé, ainsi que sur des évaluations réalisées régulièrement tout au long du parcours professionnel. Ces évaluations permettent également aux cadres d'identifier les points forts sur lesquels ils peuvent construire leur trajectoire professionnelle, et les points de progrès qui peuvent les guider pour l'élaboration d'un plan de développement des compétences. L'objectif est de permettre à chacun de trouver la voie qui lui convient le mieux dans le cadre d'une approche fondée sur les compétences, tout en répondant aux besoins des employeurs. La reconnaissance des mérites passe également par la possibilité, sur proposition de leur administration, de rejoindre des programmes destinés à augmenter leur potentiel pour être nommés sur des emplois de niveau supérieur.
- **L'accompagnement individualisé des cadres** : chaque cadre supérieur doit bénéficier d'un accompagnement personnalisé régulier pour l'aider à élaborer son projet professionnel, à construire son plan de développement de compétences, et à appréhender les situations difficiles ; la diversification des formes d'accompagnement, et la complémentarité avec des approches collectives, sont des facteurs de réussite : rendez-vous réguliers avec le délégué à l'encadrement supérieur ou avec la DIESE, groupes de pairs, mentorat, *coaching*, immersion professionnelle, etc.
- **La diversité et l'égalité entre les femmes et les hommes** : l'administration et la fonction publique doivent se montrer exemplaires en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité et de l'égalité. Dans la politique en matière de ressources humaines pour l'encadrement supérieur de l'Etat, ces principes se traduisent par des résultats concrets dans les nominations, les parcours professionnels des agents, et l'organisation des collectifs de travail.

La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur de l'Etat s'appuiera sur le déploiement progressif des dispositifs suivants :

- **Un cadre commun**, traduit par les présentes lignes directrices de gestion interministérielle, par une gouvernance permettant le suivi régulier des décisions, notamment dans le cadre du dialogue de gestion mené par la DIESE avec les ministères, et de la mise en œuvre des différents chantiers, par un référentiel commun des compétences, et par un tableau de bord partagé mesurant les résultats obtenus et permettant aux employeurs d'évaluer leurs propres marges de progrès ;
- **Une offre de services** élaborée par la DIESE et destinée aux cadres supérieurs et dirigeants, pour faciliter l'élaboration de leur projet professionnel et le développement de leurs compétences ;

- **L'élaboration et la mise en œuvre de plans ministériels pour l'encadrement supérieur** qui déclineront les lignes directrices de gestion interministérielle et traduiront en actions concrètes les orientations communes en matière de politique RH pour les cadres supérieurs et dirigeants ;
- **Un outillage et une animation de réseau** opérés par la DIESE pour favoriser la montée en compétences de l'offre de service RH de l'Etat destinée aux cadres supérieurs, mais également pour faciliter les passerelles avec d'autres types d'employeurs ;
- **Une politique de rémunération renouvelée** pour davantage reconnaître l'engagement individuel, faciliter les mobilités notamment interministérielles et renforcer l'attractivité de la fonction publique d'Etat à l'égard de profils extérieurs.

II. Principes directeurs

1. Mobilités

1.1. Définition des mobilités

Les mobilités dans un parcours professionnel sont essentielles pour développer les compétences des cadres supérieurs et dirigeants. En variant les profils des cadres exerçant une même mission, elles permettent également aux employeurs de bénéficier régulièrement d'un regard neuf sur une politique publique, et de renforcer la diversité des collectifs de travail.

Les mobilités sont notamment prises en compte pour l'accès des cadres aux programmes de développement des compétences dédiés aux cadres disposant du potentiel pour accéder à des emplois de niveau supérieur. Elles sont un critère dans l'examen des candidatures à un emploi de direction ou à un emploi à la décision du Gouvernement. Elles sont un prérequis pour les promotions de grade de certains corps.

Plusieurs types de mobilités sont possibles et peuvent se combiner :

- **La mobilité fonctionnelle** conduit un cadre à travailler dans un domaine d'expertise métier ou sur une politique publique différents de ceux dans lequel il exerçait ses fonctions auparavant, sans nécessairement changer d'employeur ministériel.
- **La mobilité géographique** se traduit par un changement de résidence administrative. Une mobilité au sein d'une direction ou d'un service entre deux sites d'implantation desservis par le même réseau de transports en commun n'est pas une mobilité géographique.
- **La mobilité d'environnement professionnel** correspond à un changement d'environnement de travail dans lequel les missions sont exercées. Les environnements de travail sont définis par la liste suivante :
 - Secrétariats généraux, directions d'administration centrale, services à compétence nationale
 - Préfectures
 - Services déconcentrés
 - Opérateurs et établissements publics
 - Services d'inspections générales et de contrôle
 - Ambassades, consulats, et services implantés à l'international
 - Cabinets ministériels
 - Armées et organismes interarmées

- Juridictions
- Assemblées parlementaires
- Collectivités territoriales
- Institutions européennes et organismes internationaux implantés en France ou à l'étranger
- Etablissements hospitaliers
- Etablissements d'enseignement ou établissements de recherche
- Autorités administratives indépendantes
- Associations et fondations reconnues d'utilité publique
- Entreprises publiques, sociales et solidaires, et privées

Un changement d'employeur est une mobilité d'environnement professionnel. Une mise en disponibilité pour création d'entreprise fait également partie du champ.

En cas de doute, ou lorsqu'un environnement de travail spécifique n'est pas identifié dans la liste supra, les ministères peuvent saisir la DIESE au cas par cas pour s'assurer de la caractérisation de la mobilité.

Lorsqu'un changement de poste conduit un cadre à effectuer dans le même mouvement plusieurs types de mobilité, ce mouvement ne compte que pour une seule mobilité.

Le cadre doit avoir occupé en principe un poste pendant au moins deux ans pour valider la mobilité effectuée. Cette durée peut être adaptée à la hausse ou à la baisse par les ministères pour tenir compte d'enjeux spécifiques, par exemple sur des postes nécessitant l'acquisition de compétences pointues, ou à l'inverse dans le cas de projets ou missions à durée limitée.

Les mobilités vers un territoire, un métier, ou un service connaissant un déficit d'attractivité font l'objet d'une reconnaissance particulière, notamment dans le cadre des promotions.

Les mobilités entre la métropole et les territoires ultra-marins font également l'objet d'une reconnaissance particulière.

1.2. Premiers postes

Le premier poste d'un cadre supérieur doit être un poste opérationnel, centré principalement sur la mise en œuvre d'une politique publique ou la conduite d'un projet. Les postes en services déconcentrés et en opérateurs sont plus particulièrement à encourager. A contrario, les postes en services d'inspection générale, en juridiction ou en cabinet ministériel sont à exclure. Les postes en cabinet ministériel ne sont accessibles qu'après quatre ans d'exercice professionnel.

La durée du premier poste doit être d'au moins deux ans, mais trois ans est une durée à privilégier pour l'acquisition des compétences. Elle peut être adaptée par chaque ministère pour tenir compte notamment du temps nécessaire à l'acquisition d'une expertise spécifique. L'enchaînement de deux postes sur cette durée est possible lorsqu'il s'inscrit dans une logique de professionnalisation rapide avant une prise de responsabilité supérieure, et qu'il est annoncé dès la prise de fonctions.

Les premiers postes d'affectation en sortie d'école font l'objet d'un recensement annuel dans le cadre des dialogues de gestion, qui permet de s'assurer de leur caractère opérationnel.

1.3. Accompagnement d'orientation

Chaque cadre peut bénéficier, à sa demande, d'un entretien d'orientation lui permettant de faire le point sur son parcours et d'élaborer son projet de mobilités futures.

Les modalités de cet entretien sont définies par chaque ministère.

Les éléments issus de l'entretien sont retranscrits dans des documents d'orientation qui, sauf demande expresse du cadre, sont partagés avec le délégué ministériel à l'encadrement supérieur.

Pour les cadres dirigeants et les cadres relevant du premier programme prévu par le chapitre 3, des entretiens d'orientation complémentaires sont conduits par la DIESE ou son représentant, et, sauf demande expresse du cadre, leurs conclusions sont transmises au délégué ministériel à l'encadrement supérieur.

En outre, l'instance collégiale d'évaluation permet aux cadres de faire le point sur leurs compétences et leur potentiel d'évolution, leur prodigue des recommandations en termes de formation et de mobilité pouvant aller jusqu'à une transition professionnelle.

Des dispositifs spécifiques peuvent être mis en place par la DIESE ou les ministères pour accompagner le cadre dans sa réflexion sur son parcours professionnel.

Les ministères et gestionnaires de corps s'assurent de la tenue à jour des outils numériques mis en place par la DIESE (SICD, VINCI) afin de disposer en temps réel d'une base de postes et de compétences à jour ; une cartographie des postes est mise en ligne sur le site de la DIESE.

Ces dispositions s'appliquent également aux cadres affectés ou détachés chez un autre employeur pendant au moins six ans.

Les ministères sont également encouragés à appliquer ces dispositions pendant au moins cinq ans aux cadres mis en disponibilité, et à maintenir un contact régulier avec eux en prévision d'un éventuel retour. Ce contact est également assuré par la DIESE pour les cadres du premier programme prévu par le chapitre 3 et les cadres dirigeants, en s'appuyant le cas échéant sur les ministères.

1.4. Cadres en instance d'affectation et cadres expérimentés

Les employeurs sont invités à mettre en place des dispositifs permettant de valoriser l'expertise et le savoir-faire particuliers des cadres en instance d'affectation et des cadres les plus expérimentés. Des missions d'appui à des projets complexes ou de conseil, une mobilisation en cas de crise, du mécénat de compétences au service de projets d'intérêt général, ou des activités d'enseignement, de formation et d'accompagnement individuel de cadres supérieurs peuvent être par exemple déployés.

Les situations d'instance d'affectation qui se poursuivent au-delà de 18 mois doivent être signalées à la DIESE. En tout état de cause, les cadres en instance d'affectation doivent bénéficier d'un accompagnement renforcé pour leur accès aux postes ainsi qu'à la formation et bénéficier d'une évaluation spécifique à leur situation.

2. Evaluations

Chaque cadre bénéficie au cours de sa carrière de plusieurs types d'évaluations. Ces évaluations donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un plan personnalisé de développement des compétences, notamment par le biais de la formation, ou par un encouragement à la mobilité. Ce plan est annexé au compte-rendu de l'entretien professionnel annuel et mis à jour en tant que de besoin.

2.1. Entretiens professionnels annuels

Les entretiens professionnels correspondent aux dispositifs prévus par le décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.

Chaque cadre bénéficie d'un entretien annuel avec son supérieur hiérarchique pour mesurer l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés en début d'année et évaluer sa manière de servir au regard du référentiel de compétences interministériel. Les comptes rendus d'évaluation sont pré-remplis par les cadres dans une logique d'auto-diagnostic et donnent lieu à une analyse partagée avec leur supérieur hiérarchique direct et le supérieur hiérarchique direct de ce dernier. En cas de mobilité du cadre ou de son supérieur hiérarchique juste avant la période des entretiens professionnels, les entretiens se déroulent par anticipation.

Les compléments indemnitaires annuels ou indemnités de performance sont déterminés principalement sur la base de ces évaluations.

Pour les secrétaires généraux et les directeurs d'administration centrale directement rattachés au ministre, l'entretien professionnel est conduit par le ministre, ou par son directeur de cabinet. Un comité des rémunérations, sous la présidence du ministre ou de son directeur de cabinet, et associant au moins une personnalité qualifiée extérieure au ministère, fixe les indemnités de performance des directeurs. La DIESE ou son représentant peut siéger en tant que personnalité qualifiée.

Des dispositifs spécifiques sont prévus pour les emplois à la décision du Gouvernement et certains emplois de présidence ou de direction d'établissements publics.

2.2. Evaluations des réalisations et des compétences

Conformément à l'article L. 412-2 du code général de la fonction publique, chaque cadre bénéficie à différents moments de son parcours professionnel d'une évaluation approfondie destinée à apprécier la qualité de ses pratiques professionnelles et de ses réalisations ainsi que son aptitude à occuper des responsabilités de niveau supérieur.

Les évaluations sont confiées à une instance collégiale. L'autorité hiérarchique du cadre évalué n'y participe pas. Pour les directeurs d'administration centrale et les directeurs d'établissements publics de niveau équivalent, ces évaluations sont confiées à l'instance collégiale placée auprès du Premier ministre. Les membres de ces instances collégiales bénéficient d'une formation dédiée proposée par la DIESE et réalisée par l'INSP.

Les ministères peuvent, lorsque cela se justifie, mettre en place des formations spécialisées de l'instance collégiale ministérielle pour accroître leur capacité d'évaluation. Les cadres en fonction sur des emplois de direction ou de niveau équivalent sont évalués par l'instance ministérielle. Ces formations spécialisées sont mises en place lorsque des spécificités métier le justifient, pour s'adapter à l'organisation déconcentrées des ministères, ou pour faciliter l'évaluation de cadres en début de carrière.

Le calendrier de ces évaluations et leur typologie précise sont définis par les ministères.

Chaque cadre bénéficie d'une évaluation de ce type au moins une fois tous les six ans. Les modalités d'évaluation doivent permettre d'obtenir un éclairage le plus exhaustif possible de la performance et du potentiel du cadre. La mise en situation par le biais de cas pratiques, l'audition des interlocuteurs directs du cadre au sein de son environnement professionnel, sont de bonnes pratiques contribuant à la complétude de l'évaluation. L'évaluation s'appuie également sur une auto-évaluation réalisée par le cadre lui-même, et sur l'analyse du parcours professionnel, et des compétences acquises au fil de ce parcours. Ces modalités peuvent varier en fonction du type d'évaluation et du moment du parcours auquel cette évaluation a lieu.

Les résultats de ces évaluations peuvent notamment être utilisés pour une promotion de grade, une entrée dans un programme prévu par le chapitre 3, dans le cadre d'une nomination sur un emploi de niveau supérieur ou du renouvellement sur un emploi, lors d'un retour de mobilité, ou pour éclairer l'employeur et le cadre sur l'opportunité d'une mobilité.

Le compte rendu de l'évaluation est transmis aux cadres, qui peuvent apporter des éléments d'éclairage en réponse, au délégué ministériel à l'encadrement supérieur, et le cas échéant à la DIESE pour les cadres du premier programme et les emplois à la décision du Gouvernement. Pour ces derniers, il peut être transmis au ou aux ministres sous l'autorité duquel il est placé. Le cadre bénéficie d'un compte-rendu oral exhaustif.

Les cadres gérés par un ministère et affectés ou détachés sur un poste relevant d'un autre employeur sont évalués par le comité relevant de leur ministère gestionnaire. Lorsque des textes règlementaires le prévoient ou avec l'accord du ministère gestionnaire, l'évaluation peut être conduite par dérogation par le ministère employeur, notamment lorsqu'elle se tient dans la perspective du renouvellement sur un emploi. Ses conclusions sont alors transmises au ministère gestionnaire. Lors d'un transfert de gestion, les résultats de la dernière évaluation par le ministère d'origine sont transmises au délégué ministériel à l'encadrement supérieur du ministère d'accueil.

La DIESE s'assure de la cohérence des dispositifs ministériels dans le cadre des dialogues de gestion.

3. Programmes de détection et d'accompagnement des cadres ayant vocation à occuper des emplois de niveau supérieur

3.1. Typologie des programmes

Sont créés des programmes spécifiques d'accompagnement et de développement des compétences pour les cadres disposant du potentiel pour occuper à court terme des emplois de niveau supérieur. Ces programmes intègrent notamment des formations, un accompagnement individuel, et une animation de réseau.

Deux programmes ont un caractère interministériel :

- **Le premier programme** est destiné aux cadres ayant vocation à occuper à court terme un premier emploi de directeur d'administration centrale, préfet, ambassadeur, recteur, directeur général d'ARS, ou de niveau équivalent notamment dans les établissements publics, opérateurs ou les services déconcentrés. Ils suivent notamment le Cycle des hautes études de service public. Ils bénéficient pendant quatre ans d'un accompagnement individuel de la DIESE. Ils ont accès à une animation de réseau mise en œuvre par la DIESE ;

- **Le deuxième programme** est destiné aux cadres ayant vocation à occuper un premier emploi de chef de service, sous-directeur, directeur de projet, expert de haut niveau, ou de niveau équivalent, notamment dans les services déconcentrés et les établissements publics ou au sein des opérateurs.

La liste des postes est établie par chaque ministère et fait l'objet d'une harmonisation interministérielle par la DIESE pour garantir la cohérence des exigences posées par chaque employeur.

L'opérateur de référence pour les formations est l'Institut national du service public (INSP). Il peut s'appuyer sur les opérateurs de formation ministériels, notamment pour l'élaboration et la mise en œuvre de modules spécifiques.

Les ministères mettent également en place des programmes destinés à des cadres supérieurs en début de carrière démontrant un potentiel de développement important, afin de les accompagner dès leur début de carrière dans l'élaboration d'un projet professionnel diversifié permettant le développement de leurs compétences.

D'autres programmes peuvent être créés pour préparer les cadres à des emplois plus spécifiques, par exemple autour de postes spécifiques ou de métiers en tension. La création de ces programmes est portée à la connaissance de la DIESE qui peut décider d'en faire des programmes interministériels.

3.2. Revues des cadres

Les ministères mènent annuellement des revues des cadres sous la présidence du secrétaire général ou du délégué ministériel à l'encadrement supérieur pour sélectionner les cadres qui seront proposés pour la participation à ces programmes. La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat participe aux réunions de conclusion des revues concernant les cadres proposés au premier programme.

La sélection, qui s'appuie sur la performance professionnelle et sur le potentiel de développement des cadres, prend en compte les évaluations annuelles conduites par l'autorité hiérarchique, ainsi que les évaluations de réalisations et de compétences.

Des entretiens individuels préalables avec chaque cadre proposé pour la participation au premier programme sont conduits par les délégués ministériels à l'encadrement supérieur.

Les cadres proposés par les ministères pour les deux programmes sont soumis à une évaluation conduite par la DIESE.

La décision finale de participation des cadres à un programme relève de la DIESE pour le premier programme, et de chaque ministère pour le deuxième programme. Les cadres sélectionnés sont informés de cette décision. Ils sont recensés dans le système d'information de la DIESE, accessible également à l'ensemble des délégués à l'encadrement supérieur, ainsi qu'à d'autres employeurs sur décision de la DIESE.

La DIESE peut également identifier des cadres n'appartenant pas à la fonction publique d'Etat pour participer au premier programme ; ils sont soumis à la même évaluation et leur liste est validée en comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat.

La participation de ces cadres à ces programmes fait l'objet d'un suivi régulier. L'absence répétée d'un cadre à ces programmes, si elle est le signe d'un désintérêt pour le développement de ses compétences, peut conduire à son exclusion du programme.

3.3. Nominations sur des emplois à la décision du Gouvernement

La nomination sur des emplois d'encadrement supérieur et dirigeant, y compris les emplois à la décision du Gouvernement, n'est pas conditionnée à la participation préalable à un programme.

Les nominations de secrétaires généraux et directeurs d'administration centrale sont précédées d'un comité d'audition dont les modalités sont définies par le décret n°2016-663 du 24 mai 2016 portant création d'un comité d'audition pour la nomination des directeurs d'administration centrale.

A la demande de la DIESE ou de l'autorité de nomination, les cadres convoqués à ces comités d'audition peuvent bénéficier de l'évaluation prévue pour la participation au premier programme s'ils ne l'ont pas encore faite. Cette évaluation est transmise au cadre, au délégué ministériel à l'encadrement supérieur dont relève l'emploi, et à la DIESE.

Les cadres nommés sur ces emplois bénéficient d'un accompagnement spécifique élaboré par la DIESE.

En raison des impératifs de continuité de l'Etat, certaines nominations sur des emplois à la décision du Gouvernement peuvent faire l'objet de comités d'audition anticipés pour les cadres n'ayant jamais occupé ce type de fonction. Il s'agit notamment des primo-nominations des emplois de préfets, ainsi que celles de certains emplois diplomatiques. Sauf urgence, les cadres convoqués par ces comités d'audition anticipés font l'objet au préalable de l'évaluation prévue pour la participation au premier programme. A l'inverse, les cadres dirigeants et les cadres ayant bénéficié du premier programme et ayant exprimé le souhait d'une nomination sur ces emplois peuvent être présentés par la DIESE aux comités d'audition anticipés. Les ministères sont invités à proposer des programmes de préqualification aux emplois visés pour les cadres sélectionnés.

Pour les autres emplois à la décision du Gouvernement, les ministères sont encouragés à mettre en place des comités d'audition pour la sélection des candidats.

Les ministères peuvent proposer à la DIESE des plans de succession pour les emplois à la décision du Gouvernement et certains emplois stratégiques, en vue d'identifier, en amont d'une nomination, les cadres susceptibles d'être intéressés et de présenter les compétences requises sur ces postes spécifiques. Ces plans de succession sont fortement recommandés lorsque les titulaires des postes sont en place depuis plus de cinq ans. La liste des postes concernés est établie par les ministères. Les cadres occupant les postes concernés par ces plans de successions font l'objet d'un accompagnement professionnel individualisé.

4. Promotions

Les critères de promotion de grade des cadres supérieurs et dirigeants sont notamment :

- La qualité et la diversité du parcours professionnel ;
- Le niveau des responsabilités exercées et de l'expertise liée aux fonctions ;
- Les qualités de savoir-faire et de savoir-être tels que définis dans le référentiel de compétences interministériel, notamment en matière d'encadrement et d'animation d'équipe ;
- Les résultats obtenus ;
- Le souci du développement de ses propres compétences.

La réalisation d'au moins une mobilité préalable est obligatoire à chaque promotion de grade dans certains corps. Elle constitue un critère primordial pour les promotions dans les autres corps. Pour la promotion au troisième grade, seront privilégiées les candidatures ayant réalisé deux types de mobilités différents au cours du parcours professionnel. En toute hypothèse, les mobilités ne doivent pas porter atteinte à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les décisions des gestionnaires de corps en matière de promotion s'appuient sur les évaluations réalisées au cours de la carrière, et notamment les évaluations de réalisations et de compétences.

Les processus de promotion sont adaptés à l'organisation de chaque ministère et définis dans les lignes directrices de gestion ministérielle dans le respect du décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires. Ils font l'objet d'une transparence quant à leurs calendriers et modalités.

5. Développement des compétences

Les différentes évaluations prévues pour la participation aux programmes et les promotions de grade s'appuient sur un référentiel de compétences interministériel.

Ce référentiel recense les principaux domaines d'expertise et compétences liés au savoir-faire et au savoir-être. Il est élaboré par la DIESE en association avec les ministères. Il est également partagé avec l'INSP pour l'élaboration des orientations stratégiques en matière de formation initiale et continue. Il est publié sur le site internet de la DIESE.

Le souci des cadres de développer leurs compétences et la nécessité d'une formation continue tout au long de la vie sont pris en compte dans les critères des évaluations nécessaires pour la participation aux programmes et les promotions de grade.

L'opérateur de formation de référence pour l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat est l'Institut national de service public. Il peut s'appuyer sur les opérateurs de formation ministériels, notamment pour l'élaboration et la mise en œuvre de modules spécifiques. Il anime également le réseau de ces organismes de formation dans une logique de complémentarité des offres ministérielles et interministérielles.

Si la participation à une formation dispensée par un ministère apparaît nécessaire pour l'accès à certains emplois, le ministère concerné s'assure, en lien avec la DIESE et l'INSP, de l'égalité d'accès à cette formation pour l'ensemble des cadres qui le souhaitent.

6. Egalité, diversité, et lutte contre les discriminations

La dynamique créée par le dispositif de nominations équilibrées entre les femmes et les hommes créé par le décret n°2012-601 du 30 avril 2012 relatif aux modalités de nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur de la fonction publique doit se poursuivre et s'amplifier. L'objectif à terme est d'atteindre la parité non seulement sur les nominations, mais aussi sur l'occupation des postes à responsabilité et les collectifs dirigeants.

Au-delà de l'égalité entre les femmes et les hommes, les employeurs doivent veiller à lutter contre toutes les discriminations.

Les indicateurs du tableau de bord de l'encadrement supérieur de l'Etat, et les bilans établis par les ministères, doivent permettre l'évaluation de la situation des cadres en fonction des critères de discrimination, notamment ceux liés au sexe, à l'âge, et au handicap. A leur initiative ou à celle de la DIESE, ils pourront mener des enquêtes, notamment pour mesurer et analyser d'éventuelles discriminations liées à d'autres critères.

L'exigence de diversification des parcours et de mobilité doit prendre en compte les contraintes des cadres, par exemple une charge familiale ou une contrainte de santé. L'analyse des parcours dans le cadre des promotions ou des nominations intègre ces éléments.

III. Mise en œuvre des lignes directrices de gestion interministérielle

1. Mise en cohérence des lignes directrices de gestion ministérielle

Chaque ministère s'assure du respect des présentes lignes directrices de gestion interministérielle par ses lignes directrices de gestion mentionnées au I à IV du décret du 29 novembre 2019, et entreprend, le cas échéant, leur mise en cohérence.

La DIESE apprécie l'avancement de cette mise en cohérence et signale au ministre chargé de la fonction publique les éventuelles difficultés rencontrées. Des points réguliers sont réalisés dans le cadre des dialogues de gestion conduits par la DIESE avec les ministères.

2. Plans ministériels pour l'encadrement supérieur

Chaque ministère élabore et met en œuvre un plan pour l'encadrement supérieur déclinant les grandes orientations de la réforme de la haute fonction publique.

Ces plans prévoient un calendrier de mise en œuvre progressive des dispositifs prévus dans les LDGI, qui fait l'objet d'un échange avec la DIESE dans le cadre des dialogues de gestion.

Des indicateurs de moyens et de résultats sont élaborés dans le cadre du tableau de bord de l'encadrement supérieur de l'Etat élaboré par la DIESE et publiés à une fréquence annuelle. Les ministères transmettent les éléments nécessaires à l'élaboration de ce bilan et intègrent ces indicateurs dans le suivi ministériel de leurs plans d'action.

Les délégués ministériels à l'encadrement supérieur bénéficient de programmes de développement de leurs compétences dont l'opérateur de référence est l'INSP. Des programmes sont également proposés aux cadres siégeant dans les comités d'audition, dans les instances collégiales d'évaluation, et à ceux responsables de l'accompagnement individuel.

3. Pilotage et gouvernance

La DIESE mène annuellement avec chaque ministère un dialogue de gestion qui aborde notamment :

- La mise en œuvre des LDGI au sein du ministère et l'adaptation des LDG ministérielles pour le périmètre de l'encadrement supérieur et dirigeant ;
- Le suivi et l'analyse des indicateurs du tableau de bord ;
- Le suivi de l'élaboration des plans de l'encadrement supérieur.

4. Communication des LDGI

Les lignes directrices de gestion interministérielle sont communiquées aux agents et rendues publiques.

5. Bilan des LDGI

Un bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion interministérielle est établi annuellement par la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat.

Ce bilan est présenté au comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat, ainsi qu'à la formation spécialisée du Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat.

Il comprend les éléments permettant de s'assurer de la mise en cohérence des lignes directrices de gestion de chaque ministère avec les orientations interministérielles.

Il est remis au Premier ministre et au ministre chargé de la fonction publique.