



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Réforme de la haute fonction publique

Dossier de presse

Paris, le 23 novembre

# Sommaire

---

<b>Édito du ministre</b>	<b>3</b>
<b>1. Décloisonner et dynamiser les parcours de l'encadrement supérieur de l'Etat, en valorisant l'engagement et la responsabilité</b>	<b>4</b>
Le corps des administrateurs de l'État : un espace commun de développement des parcours pleinement opérationnel à partir de 2023	4
Un nouveau dispositif de rémunération attractif, corrélé aux responsabilités et aux résultats	4
Des perspectives pour les autres corps et cadres d'emplois d'encadrement supérieur	6
<b>2. Refondre la formation initiale à l'Institut national du service public à l'Institut national du service public (INSP) et les conditions de recrutement des cadres supérieurs par une approche centrée sur les compétences et l'adaptation des profils aux postes</b>	<b>7</b>
Des modalités d'entrée diversifiées et tournées vers l'évaluation des capacités à exercer des responsabilités d'encadrement supérieur ou dirigeant	7
Une formation initiale profondément renouvelée pour acquérir des compétences communes et permettre la personnalisation du parcours et la projection dans une carrière.	8
L'objectif est de faire de l'INSP une véritable école d'application préparant aux défis de l'action publique : la suppression du classement de sortie en est une condition de réussite clé, pour changer la nature de la formation initiale.	8
La suppression du classement de sortie de l'INSP : une transformation majeure pour permettre l'adéquation entre projets professionnels, compétences et postes	8
Un nouveau processus d'affectation des élèves recentré sur l'adéquation entre les profils et les postes dans des conditions rigoureuses de transparence et d'impartialité	9
<b>3. Amplifier le développement de l'accompagnement individuel des hauts fonctionnaires et le pilotage interministériel des parcours</b>	<b>9</b>
Un pilotage interministériel assuré par la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE)	9
Un accompagnement renforcé des cadres et un enjeu d'ouverture	10

# Édito du ministre

---



**Stanislas Guerini,**  
ministre de la Transformation  
et de la Fonction Publiques

L'année 2023 marquera la mise en œuvre concrète de la réforme de notre haute fonction publique, l'année où se déploieront les nouveaux dispositifs annoncés par le Président de la République et progressivement construits depuis près de dix-huit mois.

De la rénovation des modalités de recrutement à la redéfinition des parcours des cadres supérieurs et dirigeants des administrations de l'Etat, à commencer par les modalités d'entrée en fonction à l'issue de la formation, ce sont tous les moments clés de la vie d'un cadre supérieur qui ont été repensés.

Jamais depuis 1945, une telle ambition de rénovation de notre haute fonction publique n'avait été portée. Elle est à la mesure des immenses défis et transitions auxquels l'action publique doit répondre, et qui interdisaient tout statu quo.

En premier lieu, nos processus de recrutement devaient être réinventés : nous ne pouvions nous résigner à voir diminuer d'année en année la part de nos cadres supérieurs issus des milieux populaires et ainsi s'éloigner la promesse républicaine de l'égal accès aux emplois publics.

Cette réforme, nous l'inscrivons résolument dans nos valeurs de méritocratie républicaine. Elles guideront chaque étape du parcours professionnel, dans l'espace unifié, libéré du déterminisme du classement de sortie, que constitue le nouveau corps des administrateurs de l'Etat.

Face aux défis que l'action publique doit relever, nous demandons aux cadres supérieurs et dirigeants d'assumer des responsabilités accrues. Les nouveaux outils de rémunération, harmonisés et transparents, correspondent à ces attentes.

L'ambition et les outils sont là : il nous faut désormais les faire vivre au quotidien. Pour cela, nous nous appuierons sur la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat qui jouera pleinement son rôle dans l'accompagnement et le pilotage des parcours de l'ensemble des cadres concernés.

# 1. Décloisonner et dynamiser les parcours de l'encadrement supérieur de l'Etat, en valorisant l'engagement et la responsabilité

---

## Le corps des administrateurs de l'État : un espace commun de développement des parcours pleinement opérationnel à partir de 2023

« A la sortie du nouvel institut, tous les élèves intégreront un corps unique, celui des administrateurs de l'Etat. Le terrain comme première compétence... Permettre davantage de mobilité entre les ministères, la formation tout au long de la vie, des secondes parties de carrière plus attractives, ce qui veut dire plus de liberté, plus de responsabilité, des portes ouvertes... »

**Président de la République à la convention managériale de l'Etat, le 8 avril 2021**

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023, les près de 6000 cadres supérieurs relevant des anciens corps administratifs d'encadrement supérieur de l'État (15 corps au total : administrateurs civils, administrateurs des finances publiques, corps préfectoral, corps diplomatique, corps d'inspection et de contrôle...) ont vocation à **rejoindre le nouveau corps des administrateurs de l'État**. A cette date, tous les nouveaux recrutements s'effectueront directement dans ce corps, tandis que les personnels des corps mis en extinction pourront choisir de l'intégrer tout au long de l'année 2023.

- L'objectif est de donner **une identité et un espace de carrière communs**, permettant de **décloisonner les parcours**, de promouvoir l'**interministérialité** et de développer la **mobilité**, entre métiers et périmètres d'action de l'administration.
- Des possibilités nouvelles et facilitées sont ainsi données pour **alterner l'exercice de différents emplois supérieurs, pouvant s'enrichir mutuellement** : exercice des missions dans les territoires puis dans les services centraux, fonctions opérationnelles ou de pilotage de politiques publiques, conduite de projets ou de contrôle, d'audit ou de conseil, etc...
- La progression de carrière au sein du corps sera moins linéaire et **plus fortement valorisée en fonction du parcours individuel et notamment des mobilités**, ce qui fera partie en particulier des critères, plus sélectifs, de l'avancement de grade.
- L'ambition est donc de faire bénéficier les administrateurs de l'Etat d'expériences multiples et ainsi **capitaliser des savoir-faire professionnels** pour mieux répondre aux **enjeux et priorités des politiques publiques** face aux grandes transformations.

## Un nouveau dispositif de rémunération attractif, corrélé aux responsabilités et aux résultats

« La question des rémunérations doit accompagner celle des responsabilités. Je suis convaincu que si nous savons bâtir une véritable inter-ministérialité en brisant toutes les barrières et les opacités, nous savons construire des rémunérations attractives, un accès transparent à des responsabilités

*inégalées hors du secteur public, nous saurons attirer les meilleurs talents de notre pays et c'est ce travail auquel je nous invite collectivement. »*

**Président de la République à la convention managériale de l'Etat, le 8 avril 2021**

En cohérence avec ces orientations, un nouveau dispositif de rémunération est **mis en place à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023**.

- **Une nouvelle grille de rémunération harmonisée et transparente**, sera **commune au corps des administrateurs de l'Etat et aux emplois fonctionnels supérieurs** (préfets, ambassadeurs, inspecteurs généraux etc...).
- **La rémunération sera plus attractive** : un alignement est réalisé à la hauteur des niveaux indiciaires et des plafonds indemnitaires les plus élevés constatés dans les corps existants ou dans certaines administrations, tout en conditionnant leur accès aux parcours effectivement réalisés et à l'importance de l'engagement professionnel. L'expérience antérieure à l'entrée dans le corps sera mieux prise en compte.
- **L'évolution de la rémunération indiciaire sera largement déterminée par la prise de responsabilités ou le risque d'exposition dans des postes supérieurs**. L'occupation des emplois supérieurs permettra ainsi de bénéficier « **d'accélérateurs** » qui feront accéder plus rapidement à des niveaux de rémunération plus élevés. Le bénéfice de ces accélérateurs restera capitalisé pour la poursuite de la carrière.
- L'ensemble des administrateurs de l'Etat et des emplois supérieurs relèveront d'un **régime indemnitaire** composé **d'une part principale liée à l'exercice des fonctions**, (modulable en fonction de l'expérience acquise, de la prise de responsabilités ou de la mobilité) **et d'une part variable en fonction des résultats**. Celle-ci représentera désormais **jusqu'à 30%** du montant global de primes et sera déterminée par le niveau d'atteinte des résultats collectifs et individuels fixés annuellement.

## Des perspectives pour les autres corps et cadres d'emplois d'encadrement supérieur

- La dynamique de transformation engagée depuis 2021 a vocation à concerner l'ensemble de l'encadrement supérieur. Aussi, les travaux seront engagés en 2023 pour la **décliner de manière adaptée** aux autres catégories de cadres supérieurs et dirigeants **dans l'ensemble des versants de la fonction publique**, ainsi qu'aux membres des **juridictions administratives et financières**.
- Il en sera ainsi en particulier pour les **grands corps techniques d'ingénieurs**, constituant le « second pilier » de l'encadrement supérieur pour répondre aux besoins de l'État de réarmer ses capacités d'expertise technique et scientifique, y compris dans des champs comme le numérique.

À l'instar des corps administratifs, les voies d'accès seront diversifiées à travers la création d'une voie « Talents », d'un concours dédié à des ingénieurs expérimentés, et l'ouverture élargie du recrutement à de nouvelles écoles d'ingénieurs. Des pôles interministériels de développement de compétences seront mis en place, sous le pilotage de la DIESE, pour élargir et enrichir les parcours et la mobilité des ingénieurs au bénéfice de l'ensemble des administrations.

Enfin, un processus de rapprochement des statuts et des rémunérations sera engagé. Les chantiers menés en 2023 donneront lieu au bilan nécessaire en 2024.

## 2. Refondre la formation initiale à l'Institut national du service public à l'Institut national du service public (INSP) et les conditions de recrutement des cadres supérieurs par une approche centrée sur les compétences et l'adaptation des profils aux postes

---

*« Deux maladies que nous devons régler : déterminisme et corporatisme. Parce que nous avons renoncé à gérer, bâtir des carrières de manière transparente et méritocratique, nous avons construit des refuges d'excellence, qui ont continué à attirer des hauts potentiels mais parfois en brisant des destins, souvent en étant injustes. Nous l'avons fait comment ? Par le déterminisme du classement de sortie, en scellant des destins à 25 ans, pour le meilleur et quelquefois pour le pire autrefois ».*

*Président de la République à la convention managériale de l'Etat, le 8 avril 2021*

### Des modalités d'entrée diversifiées et tournées vers l'évaluation des capacités à exercer des responsabilités d'encadrement supérieur ou dirigeant

- **La démarche d'ouverture à la diversité des profils** sera amplifiée en développant davantage encore le dispositif Talents.
- **Les épreuves de concours d'entrée à l'INSP sont modifiées** pour apprécier moins la « culture générale » que la compréhension des grandes transitions et priorités de l'action publiques ainsi que les aptitudes à agir dans un contexte professionnel et opérationnel.

Les élèves issus de la voie interne ou du troisième concours pourront mieux valoriser leur pratique managériale ou organisationnelle. Pour tous les candidats, l'épreuve d'entretien pour l'admission (autrefois dénommée « grand oral ») permettra de mieux évaluer leur personnalité et leur motivation professionnelle, tandis que l'épreuve d'anglais visera à vérifier un niveau minimal de maîtrise mais ne sera plus « classante ».

L'accès aux corps des administrateurs de l'État sera plus largement ouvert **aux agents déjà en fonction dans l'administration ayant démontré leurs compétences et leur potentiel** : à compter de 2023, pour un agent recruté par la voie de l'INSP, il y aura au moins un agent recruté dans le cadre de la promotion interne.

**Une formation initiale profondément renouvelée pour acquérir des compétences communes et permettre la personnalisation du parcours et la projection dans une carrière.**

**L'objectif est de faire de l'INSP une véritable école d'application préparant aux défis de l'action publique : la suppression du classement de sortie en est une condition de réussite clé, pour changer la nature de la formation initiale.**

- **Celle-ci sera réorientée vers le développement des compétences clés** attendues des futurs hauts fonctionnaires, autour de la compréhension et l'appropriation en profondeur des grands **défis de l'action publique**, de la capacité à **anticiper et gérer la complexité**, en s'appuyant notamment sur l'intelligence collective, ainsi que du développement du **savoir-faire managérial** et des compétences nécessaires à la **conduite des projets et des équipes**.
- Les contenus s'appuieront sur un **référentiel de compétences** élaboré sous l'égide de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).
- **Une place particulière sera donnée au défi de la transition écologique**, qui irriguera l'ensemble de la formation, et l'articulation renforcée avec le **tronc commun de formation** aux 15 écoles de service public, visant à développer une culture commune de l'action publique à l'ensemble des élèves de ces écoles.
- La rénovation de la formation initiale des élèves de l'INSP sera effective pour la promotion entrant en scolarité en janvier 2024.

**La suppression du classement de sortie de l'INSP : une transformation majeure pour permettre l'adéquation entre projets professionnels, compétences et postes**

- **Envisagée depuis 20 ans mais jamais menée à son terme, la suppression du classement de sortie est un puissant levier pour lutter contre le déterminisme et les « rentes »** : c'est la fin d'un système qui figeait dès l'origine la carrière et déterminait le destin des élèves pour toute leur vie professionnelle sans prendre suffisamment en compte leur potentiel de compétences et leur motivation pour les métiers dans lesquels ils peuvent exceller.
- Mettre fin à la logique du classement donne **toute son ambition à la réforme de la formation initiale** : L'INSP ne doit pas être une école qui classe, mais une école qui forme. C'est également la condition de la personnalisation des parcours de formation au sein de l'INSP pour mieux prendre en compte les compétences acquises avant et pendant la scolarité, et pour mieux préparer à l'exercice des métiers.
- **L'enjeu est aussi celui de l'efficacité** : sortir d'un système où l'employeur embauchait un élève qu'elle ne choisissait pas. La réforme redonne la main aux administrations dans le processus de recrutement tout en permettant de trouver la meilleure adéquation entre postes et profils grâce à la rencontre des préférences.



## Un nouveau processus d'affectation des élèves recentré sur l'adéquation entre les profils et les postes dans des conditions rigoureuses de transparence et d'impartialité

- Le nouveau processus de sortie s'appuiera sur **un dispositif d'appariement, transparent**, visant à trouver la **meilleure adéquation possible entre les profils et les postes**. Il consistera à caractériser les compétences attendues par les employeurs et celles détenues par les élèves, à partir du référentiel de compétences. Sur cette base, les employeurs sélectionneront les profils, anonymisés les plus en phase avec leurs besoins et les élèves exprimeront leurs candidatures et leurs préférences.
- **La procédure sera encadrée de strictes garanties, sous la supervision d'une commission indépendante**, composée de huit personnalités qualifiées, chargée du suivi de l'intégralité du processus et de veiller à ce que le principe d'égalité de traitement et l'impartialité soient assurés.
- *Une première application pour la **promotion entrant en 2024**. Tous les élèves ayant bien entendu un poste au terme de la procédure.*

### 3. Amplifier le développement de l'accompagnement individuel des hauts fonctionnaires et le pilotage interministériel des parcours

---

#### Un pilotage interministériel assuré par la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE)

Afin de mettre en œuvre cette réforme ambitieuse, la DIESE a été créée au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Véritable « DRH Groupe » pour l'encadrement supérieur, elle coordonne et anime la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur et dirigeant de l'État, en s'appuyant sur une série de leviers :

- **Le réseau de délégués à l'encadrement supérieur au sein de chaque ministère coordonne les besoins de l'Etat et les compétences disponibles**. Le renforcement des moyens humains et financiers pour les ministères permettra la création de **102** emplois supplémentaires en 2023.
- **Les lignes directrices de gestion interministérielle** : Elles définissent des modalités de gestion concrètes, harmonisent les pratiques entre ministères et répondent aux enjeux de diversité, d'ouverture des recrutements, de partage de valeurs communes, de promotion de parcours diversifiés. Pour assurer le suivi de ces lignes directrices, la DIESE s'appuie sur **un comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat** composé notamment des secrétaires généraux des différents ministères.

- **Un référentiel interministériel des compétences managériales** : axé sur les compétences liées à la transformation de l'action publique, en écho aux attentes des citoyens d'une administration agile, moderne et bienveillante. Il promeut un nouveau modèle de leadership axé sur des compétences et mais aussi porté par des qualités intrinsèques et une posture renouvelée en matière d'engagement.
- **Des outils d'information sur les métiers et les parcours des cadres supérieurs et dirigeants.** Pour faire de chaque cadre le premier acteur de son parcours professionnel, et lui donner la possibilité d'élaborer lui-même son projet à moyen et long terme, la DIESE met à leur disposition une cartographie des emplois de cadres supérieurs et dirigeants existant dans les ministères.

## Un accompagnement renforcé des cadres et un enjeu d'ouverture

- **Une évaluation approfondie tous les 6 ans** : Au-delà de l'évaluation annuelle des objectifs et des résultats, un nouveau dispositif d'évaluation collégiale sera mis en place à compter de 2023 dans une logique d'accompagnement des cadres supérieurs. Ce dispositif croisera les regards sur le cadre, ses réalisations, son parcours, ses compétences.
- **Le pilotage de la formation continue des cadres supérieurs** : elle met actuellement en œuvre, en lien avec le ministère de la transition écologique et l'INSP, le plan inédit lancé le 11 octobre, pour former à la **transition écologique les 25.000 cadres de la fonction publique d'Etat**, d'ici la fin d'année 2024, en débutant en priorité par 200 directeurs d'administration centrale d'ici la fin d'année 2022.
- **Les conduites des programmes de développement des Talents**  
La DIESE élabore **des programmes de développement des talents destinés aux cadres qui visent l'accès aux plus hautes fonctions avec un impératif de diversité et de représentativité sociale.**  
Elle pilote et met en œuvre directement le programme destiné aux cadres ayant le potentiel pour devenir cadres dirigeants de l'Etat, et accompagne les ministères dans le développement de programmes pour les cadres aspirant à prendre des responsabilités de cadres de direction.
- **Le cycle des hautes études de service public (CHESP)**  
Le CHESP mis en place depuis 2021 avec l'INSP s'adresse à un public de **135 cadres supérieurs des trois versants de la fonction publique, de magistrats de l'ordre judiciaire, de chercheurs publics ainsi que des membres de l'économie sociale et solidaire.**

### L'ambition de ce parcours de formation :

- permettre aux participants de développer leurs compétences managériales
- les préparer à devenir des dirigeants publics plus agiles et plus ouverts ; les rendre acteurs des transformations de l'action publique.

