



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Convention Managériale de **l'État**

**8 juillet 2021**

---

# Dossier de presse

## Les résultats de la consultation sur les carrières dans l'encadrement supérieur de l'Etat

# Édito



**Amélie de MONTCHALIN**

Ministre de la Transformation et de la fonction publiques



Devant nos hauts-fonctionnaires qui mettent sans relâche leurs compétences et leur engagement au service de l'Etat au quotidien, le Président de la République a posé, le 8 avril dernier, les principes d'une réforme de l'encadrement supérieur de l'Etat d'une ampleur inégalée depuis 1945. Cette réforme poursuit l'ambition de transformer l'action publique, en réarmant nos territoires par la valorisation des fonctions opérationnelles, en renforçant les marges de manœuvre et la responsabilité des décideurs publics, et en donnant à chacune et à chacun davantage de liberté pour construire sa carrière.

Cette nouvelle convention managériale de l'Etat présidée par le Premier ministre vise à leur présenter l'état des travaux menés depuis trois mois, mais aussi ce qui reste à bâtir, avec eux, pour concrétiser ces orientations.

Un premier volet de la réforme a été acté avec le programme « Talents du service public », dispositif d'égalité des chances, annoncé par le Président de la République en février 2021 et mis en œuvre par l'ordonnance du 3 mars, qui vise à diversifier les recrutements de la haute fonction publique.

Un second volet, faisant suite au discours du 8 avril dernier, s'est traduit par l'ordonnance du 2 juin 2021, qui pose le cadre d'une transformation profonde de la formation et des déroulements de carrière de l'encadrement supérieur de l'Etat ; ceci passera notamment par la création de l'Institut national du service public (INSP), qui deviendra demain l'opérateur de formation initiale et continue

de l'encadrement supérieur, ouvert sur le monde académique, l'Europe et l'international, et de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE), qui permettra d'offrir des conditions d'accompagnement des carrières dans une logique d'ouverture, qui à restaurer l'attractivité de la fonction publique.

Le cadre général posé par cette ordonnance doit être appliqué avant la fin de l'année 2021 par un chantier d'ampleur, aussi bien réglementaire qu'opérationnel, qui permettra à la réforme de déployer ses effets dès 2022 : création de l'INSP et de la DIESE, en vue de laquelle le Premier ministre et moi-même avons confié à Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, une mission de préfiguration ; adoption du nouveau statut des administrateurs de l'Etat, pleinement interministériel et revalorisé, et faisant une large place à la promotion interne ; rédaction des statuts d'emplois pour les fonctions dont les spécificités le justifient, etc.

L'ensemble de ce chantier, qui doit permettre à chacun de s'inscrire dans un parcours professionnel en accord avec ses compétences et ses aspirations, d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et de mieux répondre aux besoins des services publics, ne peut se faire sans les hauts fonctionnaires, qui en seront les acteurs et les bénéficiaires de premier plan. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement a lancé une consultation en ligne visant à recueillir leurs attentes et leurs aspirations ; ils ont été plus de 7 300 à y participer, et je les en remercie. Dans le même temps, de nombreux ateliers et groupes de travail se sont tenus, dans des formats variés, pour contribuer aux principaux objets de la réforme. Trois mois après sa précédente réunion, un mois après la publication de l'ordonnance, cette convention managériale de l'Etat est l'occasion de leur restituer l'état de ces nombreux travaux et d'écouter les réflexions qu'ils suscitent chez eux, afin que la mise en œuvre de la réforme réponde au mieux à vos attentes.

Cette nouvelle convention managériale de l'Etat est, en somme, une nouvelle étape clé de la transformation de l'action publique voulue par le Président de la République depuis 2017 pour répondre encore davantage aux besoins de nos concitoyens et aux exigences de l'intérêt général. ”

# A propos de la consultation

Dans le cadre de **la réforme de l'encadrement supérieur de l'Etat conduite par le Gouvernement** qui vise à rendre la haute fonction publique plus forte, plus ouverte et plus attractive, **le Premier ministre et la Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques ont souhaité interroger les cadres supérieurs de la fonction publique de l'État.**

Cette consultation a pour objectif de nourrir les travaux à venir afin de mettre en œuvre les principes de la réforme dans **une logique de co-construction avec les employeurs publics et les cadres supérieurs de l'Etat.**

Au total, ce sont plus de **7 300 cadres supérieurs de la fonction publique** qui ont participé à la démarche pendant trois semaines de consultation, du 27 mai au 18 juin 2021.

## Qui a réalisé cette consultation ?

Cette consultation a été opérée et analysée par Bluenove, société de technologie et de conseil fondée en 2014, leader en intelligence collective massive pour les organisations publiques et privées, et engagée activement dans la *civic tech*.

Bluenove accompagne les organisations dans le déploiement de démarches participatives à grande échelle grâce à sa technologie *Assembl*, notamment le Grand Débat national.



---

# Sommaire

**Analyse de la participation.....6**

**Un fort attachement à l'Etat et aux valeurs du service public.....7**

**Des attentes diversifiées s'agissant de leur métier.....8**

**Leur regard sur le fonctionnement actuel de l'administration.....9**

**Un sentiment partagé concernant les parcours de carrière.....10**

**De fortes attentes en termes de conciliation des temps de vie et de qualité de vie au travail.....11**

**Une volonté d'encourager les mobilités.....12**

**Une exigence de transparence.....13**

**Mieux accompagner les parcours de carrière.....14**

# Analyse de la participation

Les cadres supérieurs de l'Etat ont largement participé à la consultation. En seulement trois semaines, du 27 mai au 18 juin 2021, plus de **7 300 personnes ont répondu au questionnaire**, ce qui représente près de 100 000 verbatims.

Il s'agit principalement de **fonctionnaires (94%)**.

Ces contributeurs **représentent les principaux corps de l'Etat**.

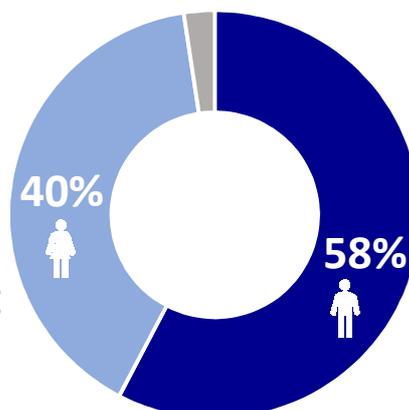
**7 314** répondants

**100 000** verbatims collectés et analysés

**94%** de fonctionnaires, **4%** de contractuels

**62%** âgés entre 40 et 59 ans

**Représentation  
femmes / hommes :**



# Un fort attachement à l'Etat et aux valeurs du service public

## L'Etat, première « communauté d'appartenance »

L'attachement des cadres à l'Etat et aux valeurs du service public est fort. A la question portant sur leur « première » communauté professionnelle d'appartenance, ils répondent majoritairement et nettement : l'Etat.

Les réponses diffèrent pour la « deuxième » communauté professionnelle : les commissaires de la police nationale, les corps d'inspection générale, le corps préfectoral se sentent appartenir à un corps, les cadres des juridictions administratives et financières (Conseil d'Etat, Cour des comptes, Tribunal administratif, Cour administrative d'appel et Chambre régionale et territoriale des comptes) se sentent appartenir à une fonction, et les administrateurs civils et les directeurs des services pénitentiaires par exemple se sentent appartenir à leur ministère ou institution.



### Point méthodologique

A cette question, il a été demandé aux participants de classer des propositions en fonction de leur sentiment d'appartenance. Des points sont attribués à chaque réponse en fonction du classement obtenu. Les scores finaux ont été rapportés sur une base 100 afin de donner un ordre de grandeur des classements obtenus.

## Les compétences clés : management, valeurs du service public, leadership et vision stratégique

Les cadres considèrent que leurs domaines de compétences clés sont :

- le **management** : capacité à déléguer, à motiver ou à animer une équipe ;
- les **valeurs du service public** : sens du service public, de l'intérêt général et de l'Etat, loyauté, exemplarité ;
- le **leadership** : courage, capacité à décider, à fédérer, à mobiliser ou à convaincre ;
- la **vision stratégique** : compréhension des enjeux, anticipation, donner du sens.

S'ajoutent la communication, des qualités d'ouverture d'esprit, de bienveillance, d'humanité et d'empathie, ainsi que des compétences métiers ou transversales (budget, management).

# Des attentes diversifiées s'agissant de leur métier

Les cadres supérieurs de l'Etat se disent globalement **satisfaits** de la **finalité de leur fonction**, notamment sur les dimensions suivantes :

- **appétence pour le domaine** (94%), **pour les missions** (89%) ;
- **adéquation avec leurs compétences** (87%) ;
- **utile pour l'intérêt général** (85%).

Ceci est en accord avec les trois premiers **critères de choix de poste** exprimés par les cadres supérieurs de l'Etat :

- **l'appétence pour les missions** (69%) ;
- **l'utilité au service de l'intérêt général** (51%) ;
- **l'adéquation avec les compétences** (48%).

En revanche, les cadres expriment leur insatisfaction sur d'autres dimensions de leur fonction :

- **54%** ne sont pas satisfaits de **leurs perspectives de carrière** ;
- **43%** ne sont pas satisfaits de la **capacité à concilier vie professionnelle et vie personnelle** ;
- **38%** ne sont pas satisfaits du **niveau de rémunération** ;
- **32%** ne sont pas satisfaits de la **qualité de vie au travail**.

94%

des cadres supérieurs de l'Etat se déclarent satisfaits voire très satisfaits de l'appétence pour le domaine de leur fonction actuelle

54%

ne sont en revanche pas satisfaits de leurs perspectives de carrière

# Leur regard sur le fonctionnement actuel de l'administration

Les attentes des cadres supérieurs de l'Etat vis-à-vis de l'amélioration du fonctionnement de l'administration, portent principalement sur :

- L'amélioration de la gestion des ressources humaines (41%) ;
- L'adaptation du fonctionnement de l'administration, qualifiée de lourde et rigide (29%) ;
- Le gain en vision stratégique à long terme (28%).

Quant à l'organisation actuelle de l'encadrement supérieur de l'Etat autour d'une trentaine de corps, elle ne fait pas consensus :

- 29% des cadres considèrent qu'elle induit un **cloisonnement et une rigidité**. Elle est aussi qualifiée de **complexe et illisible**. Une partie ajoute souhaiter une **réduction du nombre de corps** ou la mutualisation de certains d'entre eux.
- Une partie plus minoritaire des cadres, 21%, considère que cette organisation témoigne d'une **diversité et d'une richesse** de métiers, de formations, de cultures et de compétences, et qu'elle est **justifiée**, notamment pour les corps techniques.

“ Le cloisonnement entre les services de l'Etat est le pire ennemi de l'efficacité de l'action administrative. ”

“ Permettre une transversalité fonctionnelle réelle et pragmatique interministérielle pour bâtir, élaborer et mener à bien des projets stratégiques de services aux publics. ”

“ Le fonctionnement actuel reste basé sur des fonctionnements du passé (cloisonnement ministériel, difficultés à travailler en interministériel, logique de corps, de grade, centralisation importante des services ...) qui ne valorise pas toujours les compétences des agents au sein des services, la diversité de parcours... ”

# Un sentiment partagé concernant les parcours de carrière

Les cadres supérieurs de l'Etat ont une **perception critique des parcours de carrière** dans la fonction publique d'Etat :

- **36% des cadres les considèrent rigides, cloisonnés, uniformes.** Ils sont aussi qualifiés de complexes, trop lents, pas assez interministériels et insuffisamment méritocratiques.
- **D'autres, 21%, les qualifient de riches et variés** ou considèrent les parcours dynamiques et intéressants.

Néanmoins, **quand ils analysent leur propre parcours de carrière** :

- 42% le jugent plutôt **satisfaisant, positif et conforme à leurs aspirations** ;
- même si pour 18% d'entre eux leur parcours s'est parfois construit avec de la chance et en fonction des opportunités.

« Souvent marquées par une culture ministérielle, les carrières ne proposent pas de parcours au-delà du niveau sous-directeur. La pyramide se resserre et les agents doivent quitter la fonction publique ou vivre sur des fonctions sans perspective ascendante. Diversifier les parcours et les ouvrir vers l'extérieur permettrait de sortir du prisme "administration centrale" qui convient à une première partie de carrière mais pas à la suite. »

« Depuis plus de 20 ans, l'administration s'est ouverte sur la diversité des parcours et des profils et a porté une plus grande attention à promouvoir des profils plus diversifiés. »

« Les parcours de carrière sont devenus plus variés mais il y a encore un manque de fluidité entre administrations centrales et territoriales. »

# De fortes attentes en termes de conciliation des temps de vie et de qualité de vie au travail

Pour améliorer la qualité de vie au travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, les cadres aspirent notamment à :

- **Développer le télétravail et développer les outils** : respecter le droit à la déconnexion, réduire les courriels, améliorer les outils informatiques, développer les outils numériques...
- **Réduire la charge de travail** : respecter les horaires de travail, éviter les réunions tardives, respecter le week-end, moins travailler le soir...
- **Mieux gérer les priorités** : mieux gérer l'urgence, améliorer la gestion des priorités, prioriser les commandes, réguler la demande des cabinets...
- **Renforcer les effectifs et les moyens**
- **Améliorer les mobilités** : faciliter la mobilité en prenant en compte les contraintes géographiques et la mobilité du conjoint, améliorer la gestion des carrières...
- **Développer les parcours** : développer la formation continue, améliorer la gestion des RH...
- **Tenir compte des situations familiales, des contraintes personnelles** et faciliter la garde d'enfants
- **Améliorer et moderniser le management et développer l'autonomie et la responsabilisation**, faire confiance, lutter contre le présentisme...

43%

des cadres supérieurs de l'Etat ne sont pas satisfaits de la capacité à concilier vie professionnelle et vie personnelle

32%

ne sont pas satisfaits de la la qualité de vie au travail

# Une volonté d'encourager les mobilités

80% des cadres conservent un souvenir **très positif** des mobilités qu'ils ont effectuées. Ils les trouvent **enrichissantes, appréciées et utiles** et leur ont permis de développer leurs compétences.

Les mobilités les plus fréquentes sont en services déconcentrés sur le territoire dans des fonctions opérationnelles (pour 52% des cadres) et au sein **d'administrations centrales** (pour 43% dans leur ministère d'origine et 27% dans un autre ministère).

Leurs souhaits de nouvelles mobilités les portent toujours en priorité vers les **services déconcentrés** pour 38% d'entre eux et les **opérateurs publics** pour 37% d'entre eux.

Afin d'encourager aux mobilités, ils préconisent de :

- **Renforcer l'accompagnement professionnel** : accompagnement à la prise de poste, accompagnement individuel ou RH ;
- **Renforcer l'accompagnement extra-professionnel** : soutien financier, accompagnement du conjoint et de la famille, aide au logement, aide au déménagement ;
- **Améliorer la transparence des offres d'emplois** ;
- **Créer des parcours-type de carrière** ;
- **Mieux reconnaître et valoriser les mobilités.**

“ C'est une source énorme d'enrichissement professionnel, d'apprentissage du travail avec des personnes aux cultures autres, de remise en cause, de dépassement de soi. ”

“ Très enrichissantes d'un point de vue personnel et professionnel, mais le retour à l'administration d'origine est difficile car il n'y a aucun accompagnement à la fin de détachement. ”

# Une exigence de transparence

48% des cadres supérieurs de l'Etat considèrent que les **procédures de recrutement et les emplois** au sein de la fonction publique de l'Etat **ne sont pas suffisamment transparentes**.

Ils souhaitent :

- **Améliorer la transparence des fiches de postes et des critères de choix ;**
- **Encourager la diversification des modalités de recrutement et des profils ;**
- **Améliorer les modalités de sélection** (prise en compte des compétences, clarification des critères de sélection) ;
- **Et renforcer l'information et la communication.**

“ C'est un « fonctionnement opaque ». Il faut introduire de la transparence dans le choix des personnes et les régimes de rémunérations. ”

“ Professionnaliser les modes de désignation des cadres supérieurs, y compris emplois à la décision du Gouvernement : transparence des offres de poste, procédure claire, décideurs identifiés. ”

“ L'absence de transparence sur la gestion des carrières est particulièrement insécurisante pour les agents approchant du niveau de responsabilité correspondant à l'accès à des postes fonctionnels : le passage à ces postes est souvent considéré comme aléatoire ou dépendant plus du corps de sortie que de la compétence. ”

# Mieux accompagner les parcours de carrière

Les cadres souhaitent majoritairement un meilleur accompagnement des parcours de carrière.

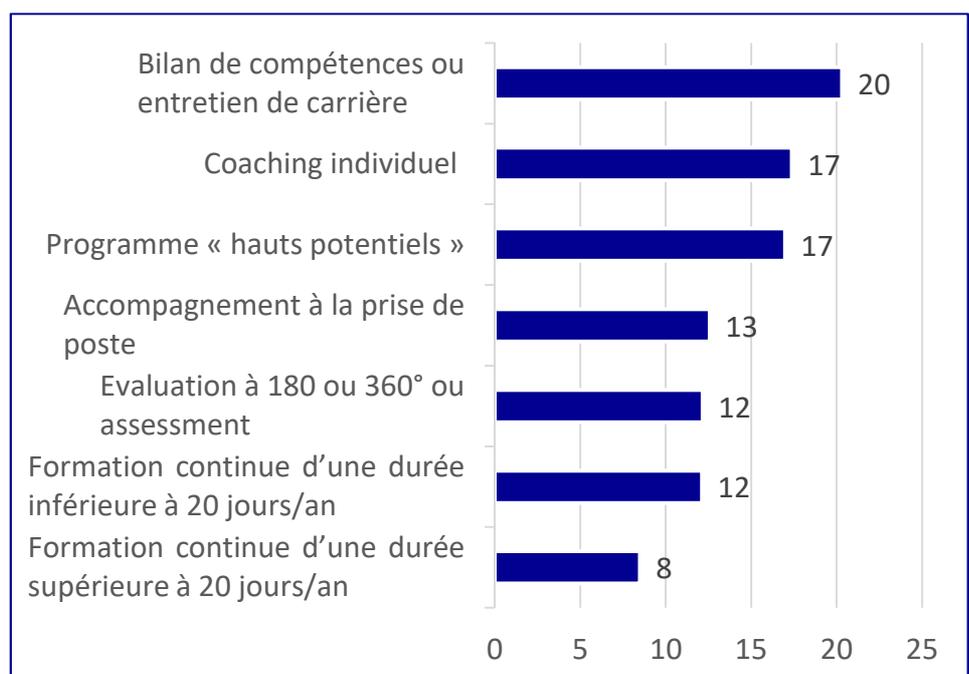
Ils ont d'ailleurs une vision globalement très positive des **dispositifs de développement professionnel** qui peuvent leur être proposés. Notamment sur :

- la **formation continue d'une durée supérieure à 20 jours par an** (93% de ceux en qui en ont bénéficié s'en disent satisfaits) ;
- le **coaching individuel** (88% de satisfaction) ;
- et le **programme « hauts potentiels »** (84% de satisfaction).

Ils expriment prioritairement le souhait de bénéficier à l'avenir :

- d'un bilan de compétences ou d'un entretien de carrière ;
- d'un coaching individuel ;
- ainsi que du programme « hauts potentiels ».

*De quels dispositifs de développement professionnel souhaiteriez-vous bénéficier à l'avenir ?*



Question de priorisation - Affectation de points à chaque réponse en fonction du classement, ramenés sur une base 100

# Contact

**Ministère de la Transformation et de la fonction publiques**

101 rue de Grenelle  
75007 Paris

01 53 18 42 62

  [presse.mtfp@transformation.gouv.fr](mailto:presse.mtfp@transformation.gouv.fr)