

PREMIER MINISTRE

*La Directrice du Cabinet*

n° 5707/SG

Paris, le 11 avril 2014

**A Mesdames et Messieurs les  
directeurs du cabinet de Mesdames et  
Messieurs les membres du  
Gouvernement**

**Objet :** Processus de nomination sur les emplois à la décision du Gouvernement

**PJ :** Circulaire du 3 mai 2013

Pour assurer l'exemplarité de l'Etat dans le choix et la gestion de ses cadres dirigeants, le dispositif de préparation des nominations aux emplois à la décision du Gouvernement a été rénové et précisé dans le cadre d'une circulaire adressée le 3 mai 2013 par le Premier ministre aux membres du Gouvernement. Les orientations fixées par cette circulaire visent à mieux anticiper les nominations, diversifier les profils, décroïsonner les viviers et promouvoir un nombre croissant de femmes à des emplois de cadre dirigeant.

Je vous demande de bien vouloir veiller au respect du dispositif et, dans cette perspective, de suivre le mode opératoire prévu par la circulaire précitée :

- 1) **S'agissant de l'anticipation des mouvements et successions**, vous ferez part au secrétaire général du Gouvernement au début de chaque trimestre (janvier, avril, juillet, octobre) des mouvements que vous envisagez pour les mois à venir. La déléguée pour la rénovation de l'encadrement dirigeant de l'Etat prendra votre attache à cette fin.
- 2) **S'agissant des propositions de nominations au Premier ministre et au Président de la République**, les ministres procéderont à la sélection des candidatures sur la base de dossiers comportant une appréciation des mérites de chaque candidat et de l'adéquation de son profil au poste envisagé. Le directeur du cabinet ou le secrétaire général transmettra au secrétariat général du gouvernement, et au cabinet du Premier ministre, le nom de trois candidats, **dont au moins un candidat de chaque sexe, et un candidat figurant dans le vivier interministériel** qui a été constitué pour rassembler celles et ceux qui occupent des fonctions de direction ou sont à même de les occuper à bref délai. La circulaire prévoit que les propositions devront respecter une diversité aussi grande que possible des parcours, avec un classement et les éléments de motivation de la proposition.

Ce processus, qui ne vise en aucune façon à restreindre la liberté d'appréciation des ministres, permet au contraire d'élargir le choix des meilleurs profils et talents. Il est applicable à ce stade aux nominations aux emplois de secrétaire général, de directeur d'administration centrale et de délégué interministériel, ainsi qu'aux directeurs généraux d'établissement public, sauf dispositions contraires prévues par les statuts de l'établissement.

Pour faciliter la recherche de profils, vous disposez d'un accès au vivier interministériel constitué à cet effet, et consultable dans la base de données Système d'Information des Cadres Dirigeants (SICD). Ce vivier interministériel des futurs cadres dirigeants identifie et recense plus de 500 cadres supérieurs, aux profils diversifiés, susceptibles d'accéder à des emplois de cadres dirigeants, et l'ensemble des cadres dirigeants actuels.

La Déléguée pour la rénovation de l'encadrement dirigeant de l'Etat se tient à votre disposition pour vous apporter soutien et conseil, et notamment faciliter, en amont, vos recherches de profils ([isabelle.roux-trescases@pm.gouv.fr](mailto:isabelle.roux-trescases@pm.gouv.fr)).

Les échanges se feront, avec vous-même, ou la personne habilitée au sein de votre cabinet que vous avez désignerez à cet effet, dans le respect d'une stricte confidentialité.



Véronique BEDAGUE

*Le Premier Ministre*  
n° 5657/SG

Paris, le 3 mai 2013

à

*Mesdames et Messieurs les ministres,*

*Mesdames et Messieurs les ministres délégués*

**Objet : Processus de nomination sur les emplois à la décision du Gouvernement**

L'Etat doit faire preuve d'exemplarité dans la façon dont il choisit celles et ceux qui assurent la direction de ses administrations et des établissements publics placés sous sa tutelle.

En la matière, l'identification des personnes les plus aptes à l'exercice de ces fonctions, la diversification des profils ainsi que la parité constituent des objectifs prioritaires auxquels s'ajoute la nécessité d'offrir aux cadres dirigeants des possibilités de développement et d'enrichissement permanents de leurs compétences.

Il est à peine besoin d'insister sur l'importance de l'enjeu attaché au processus de nomination de ces cadres, à un moment où la modernisation de l'action publique fait de l'efficacité et la qualité des services publics une priorité au service du redressement du pays.

C'est pourquoi je vous demande de faire une application stricte des instructions qui suivent.

#### **1. Objectif de parité et de diversification des parcours**

a) Les propositions de nomination prendront en compte l'exigence qu'un nombre croissant de femmes accèdent à des fonctions de cadre dirigeant.

A cet égard, je rappelle que le Gouvernement, anticipant sur le calendrier fixé par la loi, a pris l'engagement d'atteindre dès 2017 un pourcentage d'au moins 40 % de cadres de chaque sexe dans le flux des nominations aux emplois d'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat.

En amont des nominations, vous porterez une attention particulière à la détection des potentiels et aux parcours de carrière de manière à disposer progressivement de viviers équilibrés, qui font actuellement défaut pour certains types de fonctions.

L'objectif de mixité sera en outre décliné dans les programmes de formation et dans les objectifs des cadres dirigeants placés sous votre autorité.

b) La fonction publique de l'Etat a la chance de disposer d'agents d'une grande diversité, tant par la formation que par les qualifications et l'expérience. Il est impératif de tirer parti de cette diversité. A contrario, cloisonner les viviers, par origine statutaire ou par ministère, est un appauvrissement.

Un vivier interministériel a été constitué pour rassembler celles et ceux qui occupent des fonctions de direction, ou qui sont à même de les assumer à bref délai. Il convient d'utiliser ce vivier qui a vocation à être actualisé chaque année, sur la base de vos propositions, dans le cadre d'une revue des carrières menée au sein de chaque ministère.

## **2. Anticipation des mouvements**

C'est au ministre, responsable des services de son département, qu'il revient de rechercher et proposer les noms de celles et ceux qui dirigeront ces services. Pour autant, le Premier ministre, qui dispose de l'administration, et le Président de la République, qui nomme à ces emplois, doivent pouvoir disposer d'un pouvoir d'appréciation.

Par ailleurs, l'expérience montre que des nominations au fil de l'eau, non seulement empêchent une comparaison sérieuse des profils possibles, mais rendent en outre plus difficiles les progrès vers la parité.

C'est la raison pour laquelle il vous a été demandé de notifier chaque trimestre au secrétaire général du Gouvernement les mouvements que vous envisagez pour les mois à venir. Je confirme cette instruction.

## **3. Procédure**

La procédure à suivre pour la nomination à des emplois de cadre dirigeant obéira aux règles suivantes :

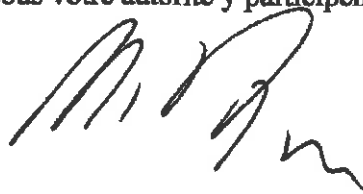
- Les mouvements envisagés me seront notifiés chaque trimestre par l'intermédiaire du secrétariat général du gouvernement. La Présidence de la République en sera informée. Il convient bien sûr de réserver le cas des mouvements qu'une situation d'urgence imposerait.

- Pour la nomination à chaque emploi, vous m'adresserez obligatoirement trois propositions. Elles devront comporter au moins un candidat de chaque sexe et au moins un candidat figurant dans le vivier interministériel. Vous les motiverez et les classerez par ordre de préférence. La déléguée pour la rénovation de l'encadrement dirigeant se tient à votre disposition pour faciliter votre recherche.

Ces dispositions ne s'appliquent, dans un premier temps, qu'aux nominations aux emplois de directeur d'administration centrale et de délégué interministériel ainsi qu'à celle des personnes assurant la direction générale d'un établissement public, sauf dispositions contraires prévues par les statuts de l'établissement.

#### **4. Accompagnement des cadres dirigeants nouvellement nommés**

Les cadres dirigeants nouvellement nommés bénéficient d'un programme interministériel de formation et de développement qui combine des actions individuelles (accompagnement à la prise de poste, mentorat assuré par des cadres dirigeants expérimentés au profit de plus jeunes), et collectives (formations, communication, échanges de pratiques professionnelles...) de nature à faciliter l'exercice des fonctions exigeantes qui leur sont confiées. Vous veillerez à ce que les responsables placés sous votre autorité y participent.



---

Jean-Marc AYRAULT