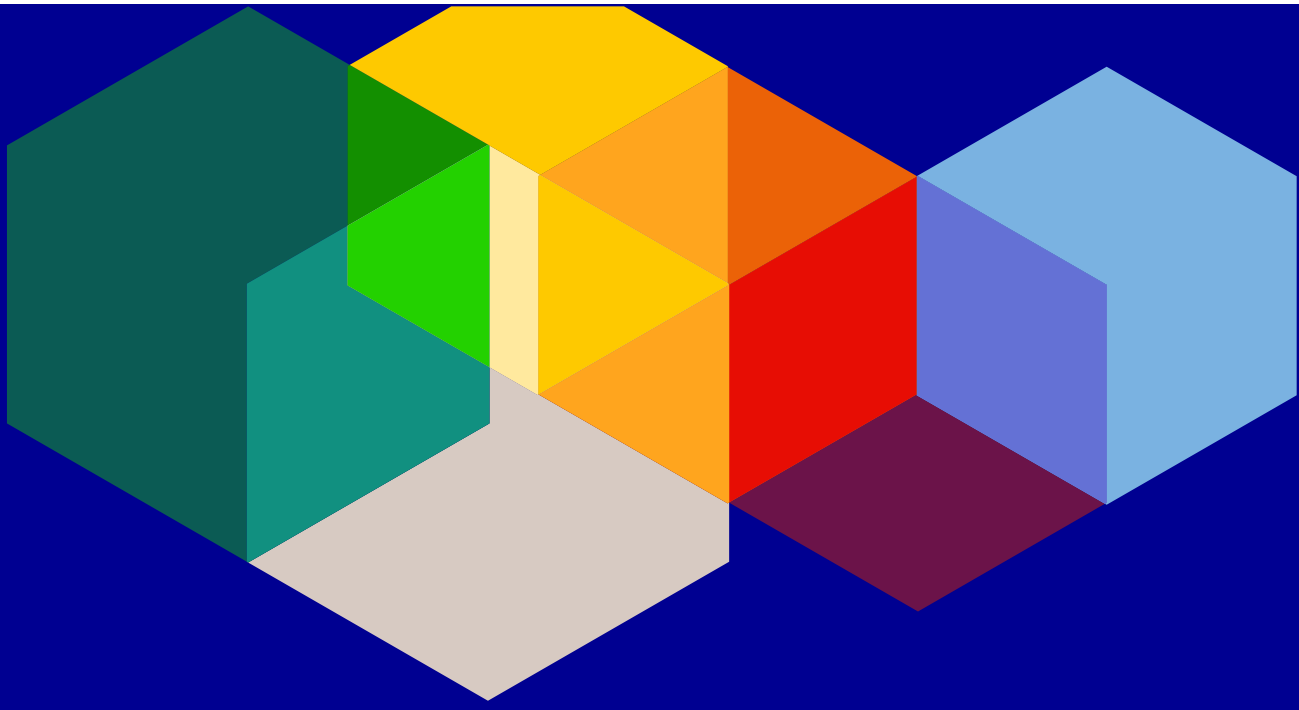
GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Délégation interministérielle
à l'encadrement supérieur de l'État



BILAN 2025 DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION INTERMINISTERIELLE

Novembre 2026

Comme le prévoit la circulaire du 20 avril 2022 relative aux lignes directrices de gestion interministérielle (LDGI), la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) s'assure de son application. Elle en dresse un bilan annuel en lien avec les délégués à l'encadrement supérieur (DES) et le présente en comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur.

Le bilan est organisé par rubrique des principes directeurs des LDGI. Pour chacune, il présente les réalisations marquantes de 2025, les indicateurs mesurés au 31/12/2025 et fait des focus pour illustrer la diversité des initiatives dans les ministères et les juridictions.

SOMMAIRE

1. PARCOURS ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL 4
- 1.1 Réalisations 5
- 1.2 Indicateurs 9
- 1.3 Focus 11

2. ÉVALUATIONS 15
- 2.1 Réalisations 16
- 2.2 Indicateurs 17
- 2.3 Focus 17

3. DÉVELOPPEMENT DES TALENTS 19
- 3.1 Réalisations 20
- 3.2 Indicateurs 23
- 3.3 Focus 25

4. PROMOTIONS 27

5. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES 30
- 5.1 Réalisations 31
- 5.2 Focus 33

6. ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS 36
- 6.1 Réalisations 37
- 6.2 Indicateurs 40
- 6.3 Focus 42

7. MISE EN ŒUVRE DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION INTERMINISTERIELLE 44
- 7.1 Réalisations 45
- 7.2 Indicateurs 47
- 7.3 Focus 51



1.

PARCOURS ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

La DIESE et les DES s'attachent à développer l'accompagnement des cadres supérieurs, afin de leur donner des clés pour construire des parcours diversifiés et réaliser leurs mobilités.

1.1 Réalisations

La DIESE et les DES renforcent leurs actions pour favoriser la mobilité des cadres supérieurs.

La mobilité constitue un levier essentiel d'enrichissement des parcours professionnels. Afin de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les cadres à s'inscrire dans une démarche de mobilité, la DIESE a conduit en 2025 une enquête approfondie auprès d'un panel de cadres supérieurs.

Cette enquête met en évidence trois principaux freins à la mobilité : une connaissance encore insuffisante des différents univers professionnels de l'État, un accès limité à l'information sur les opportunités de postes réellement disponibles et la crainte que la mobilité puisse fragiliser les perspectives d'évolution de carrière.

À partir de ces constats, la DIESE et les DES ont élaboré un plan d'action destiné à renforcer l'animation et l'accompagnement de la mobilité autour de trois priorités :

- Créer et faire vivre des espaces d'échange et de rencontre entre employeurs et cadres supérieurs ;
- Mieux accompagner les cadres à toutes les étapes de leur parcours pour en faire des acteurs de leur carrière, en leur offrant les clés de la mobilité ;
- Développer des outils de pilotage et de gestion de la mobilité.

Les premières actions de ce plan d'action sont d'ores et déjà engagées. Elles se traduisent par l'organisation de forums régionaux interministériels et inter fonctions publiques, réunissant les cadres supérieurs et les employeurs publics. Leur déploiement progressif dans l'ensemble des régions contribuera à rendre les opportunités de mobilité plus visibles et favorisera les échanges directs entre recruteurs et candidats. **Des dispositifs favorisant la découverte de nouveaux métiers, environnements professionnels et réseaux sont promus.**

L'enrichissement des parcours professionnels et des compétences passe par le développement de dispositifs permettant aux cadres supérieurs de connaitre de nouvelles expériences professionnelles.

L'immersion professionnelle, aussi appelée « Vis ma vie », constitue un dispositif d'accompagnement pour faciliter les mobilités. La période d'immersion professionnelle permet au cadre d'appréhender la réalité d'un métier, d'observer sa pratique et l'environnement professionnel dans lequel il s'exerce en vue de confirmer un éventuel projet d'évolution professionnelle et de faire un choix éclairé de mobilité. Concrètement, les cadres découvrent et s'immergent dans un service pendant une période de 2 à 10 jours, pour observer un environnement professionnel qui les

intéresse, afin de se faire une idée précise des fonctions exercées, de la culture, ou encore des conditions de travail. La DIESE et les DES se sont attachés à valoriser le dispositif d'immersion sur le site de l'encadrement supérieur de l'État et lors des entretiens.

Créé en 2022, le mécénat de compétences constitue également un dispositif au service de la diversification des parcours. Il leur permet d'être mis à disposition d'organismes d'intérêt général. Ce dispositif répond à un double objectif : permettre aux cadres de développer de nouvelles compétences et de nouveaux réseaux professionnels, tout en mettant leur expérience et leur expertise au service de ces organismes. N'ayant bénéficié qu'à cinq cadres supérieurs en 2025, le mécénat de compétences demeure peu mobilisé.

Le service *ProfilCadreSup* a été consolidé pour constituer un outil partagé entre employeurs et cadres.

Il a vocation à centraliser les informations sur les postes et les profils des cadres, offrant une vision globale des compétences disponibles et des opportunités de mobilité. C'est un outil essentiel pour faciliter les mobilités interministérielles.

Concrètement, ce service offre aux employeurs la possibilité de :

- faire connaitre les postes de leur périmètre, vacants et occupés ;
- connaître les postes des autres employeurs pour mieux aider leurs cadres à construire leur parcours et trouver des postes de mobilité ;
- identifier des profils sur une base interministérielle dans le cadre d'un recrutement ;
- disposer d'un outil de connaissance des compétences détenues par les cadres.

Il offre aux cadres la possibilité de :

- valoriser leurs compétences et diffuser leur CV à l'échelle interministérielle ;
- construire leur projet professionnel en accédant aux postes qui correspondent à leurs compétences et à leurs domaines d'intérêts ;
- connaître les cadres qui occupent ou ont occupé les postes visés et les contacter ;
- connaître les postes vacants ou susceptibles d'être vacants.

En rapprochant les compétences détenues par les cadres des besoins exprimés par les employeurs, *ProfilCadreSup* contribue à rendre les mobilités plus fluides et les recrutements plus efficaces.

L'année 2025 a été consacrée à la préparation de son déploiement : définition des organisations et des cas d'usage, évolutions de l'outil, élaboration de supports de communication et de formation… Le ministère des Armées a été le premier ministère à ouvrir le service en ligne pour sa population en administration centrale en 2025.

A la fin 2025, 2 750 postes étaient accessibles aux cadres et 4 500 dossiers de cadres présents dans *ProfilCadreSup*.

Les ministères proposent des dispositifs variés pour accompagner les cadres supérieurs avant, pendant et après leur mobilité.

Différents dispositifs d'information des cadres lors de leurs mobilités sont proposés dans les ministères, tant au moment du départ qu'à celui de la prise de poste.

À titre d'illustration, concernant **la prise de poste,** le ministère de l'Intérieur propose aux préfets et aux sous-préfets des entretiens de prise de poste, un retour d'expérience à trois mois, des documents d'accueil et un suivi individualisé. Ce dispositif est complété par un webinaire d'accueil organisé chaque mois, destiné à présenter l'environnement ministériel et les principaux interlocuteurs aux nouveaux cadres.

Le ministère des Armées assure une prise en charge administrative dès la validation du recrutement par l'employeur. Les nouveaux arrivants sont ensuite intégrés au parcours de suivi de la DES, qui comprend une journée d'accueil, une semaine de formation à l'IHEDN, plusieurs immersions au cours de l'année, un entretien avec la DES environ trois mois après la prise de poste et une information sur l'outil *ProfilCadreSup*.

Le ministère de la Culture organise des parcours d'immersion dans les directions régionales des affaires culturelles et les établissements publics pour les sortants de l'INSP et les lauréats du tour extérieur. Les nouveaux directeurs régionaux des affaires culturelles bénéficient d'une réunion de prise de poste en présence de l'ensemble des directeurs généraux.

Les services du Premier ministre proposent à tous les nouveaux arrivants un stage d'accueil, complété par un entretien de découverte dans les six mois suivant la prise de poste. Les cadres sont automatiquement abonnés à une lettre d'information mensuelle et des entretiens annuels sont proposés aux cadres en détachement à l'extérieur des services.

Des ministères ont également formalisé **l'accompagnement au départ**. Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères met à disposition une fiche réflexe destinée aux cadres partant en mobilité, afin de les informer sur les principales démarches à effectuer. Par ailleurs, aux ministères sociaux, les cadres sont contactés environ six mois avant le terme de leur mobilité externe afin de recueillir leurs intentions : renouvellement de la mobilité ou réintégration au sein du ministère. Cette prise de contact peut être prolongée par un accompagnement de la DES.

Les ministères renforcent progressivement la diffusion d'informations régulières aux cadres supérieurs, notamment sur les opportunités de poste, à travers des newsletters.

Plusieurs ministères ont mis en place la diffusion d'une newsletter relative à l'encadrement supérieur, d'autres privilégient des dispositifs de diffusion ciblés ou d'autres canaux de communication.

À titre d'illustration, le ministère de la Culture adresse mensuellement une lettre d'information à environ 1 500 cadres, regroupant les actualités de la délégation, les actions de formation, les appels à candidatures, les nominations et les postes à pourvoir, ainsi qu'un portrait de cadre supérieur. Le ministère de l'Agriculture diffuse un « flash info » bimensuel consacré aux emplois et à l'actualité de la DES.

Le ministère de l'Intérieur a instauré, à compter de septembre 2025, une lettre consacrée aux emplois ouverts à la mobilité. Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères diffuse mensuellement une lettre consacrée à la mobilité externe.

Le ministère de l'Éducation nationale utilise le compte de la direction de l'encadrement sur LinkedIn pour relayer les informations sur les dispositifs et programmes destinés aux cadres supérieurs.

Les « hors les murs 2025 » renforcent la connaissance mutuelle des acteurs de l'encadrement supérieur.

La délégation à l'encadrement supérieur du ministère de la Justice a accueilli la DIESE et les délégations ministérielles le 9 avril 2025 sur le site du millénaire à « Rosa Parks », dans le cadre des réunions « *hors les murs* ».

L'objectif est de renforcer la connaissance mutuelle de ces acteurs, de découvrir les spécificités du ministère de la Justice tout en identifiant les enjeux communs et en développant une culture partagée de l'encadrement supérieur de l'État.

Après une présentation de l'organisation de l'encadrement supérieur au ministère de la Justice et des différentes voies d'accès à la magistrature judiciaire, les participants ont pris part à plusieurs ateliers consacrés aux principaux métiers et fonctions de l'encadrement du ministère : magistrature judiciaire, administration pénitentiaire, greffes judiciaires, administrateurs de l'État et protection judiciaire de la jeunesse. Les échanges ont permis d'illustrer concrètement la diversité des parcours professionnels offerts par le ministère de la Justice et de nourrir les réflexions sur les passerelles et les mobilités entre employeurs publics.

1.2 Indicateurs

Mobilités

Les mobilités sortantes et entrantes en 2025

	Nombre de cadres supérieurs gérés dans le ministère	Dont non payés par le ministère en %	Nombre de cadres supérieurs affectés dans le ministère	Dont non gérés par le ministère en %
Europe et Affaires étrangères	927	11,5%	1030	20,4%
Sociaux	1 600	25,9%	1358	12,7%
Agriculture	2 103	25,9%	1245	2,2%
Armées	207	32,4%	276	49,3%
Culture	1 348	17,9%	1294	5,7%
Éducation	1 295	3,1%	1284	2,3%
Finances	4 638	32,4%	3454	9,1%
Intérieur	2 008	9,0%	1783	48,7%
Justice	857	12,1%	798	5,6%
Transition écologique	2 965	52,3%	1581	10,5%
SPM	210	5,7%	277	28,5%
Total	1 8158	27,6%	14260	14,8%

Ouverture des postes de cadres dirigeants en 2025

Nominations externes au ministère d'emploi	2025
SG, DAC ou assimilés	43%
Ambassadeurs	13%
Préfets	15%
Recteurs	7%
DG ARS	50%

Cadres sans affectation pérenne

	Nombre de cadres en instance d'affectation	Nombre de cadres envoyés en mission	Nombre de cadres ayant bénéficié d'une formation	Nombre de mécénats de compétences
Europe et Affaires étrangères	25	0	0	0
Sociaux	12	9	1	1
Agriculture	5	1	0	0
Armées	2	1	0	0
Culture	17	14	1	0
Éducation	7	2	3	1
Finances	52	26	0	2
Intérieur	6	20	0	1
Justice	1	1	0	0
Transition écologique	38	50	8	0
SPM	2	1	0	0
Total	167	98	13	5

1.3 Focus

Les ministères sociaux structurent un dispositif d'accueil adapté au parcours des nouveaux cadres supérieurs pour faciliter leur prise de fonctions et leur intégration.

Les ministères sociaux ont structuré en 2025 un dispositif d'accueil des nouveaux cadres supérieurs visant à faciliter leur prise de fonctions et leur intégration dans leur nouvel environnement professionnel. Ils organisent un séminaire d'accueil spécifique à destination des nouveaux administrateurs de l'État, issus de l'INSP ou lauréats du tour extérieur. Pour les cadres supérieurs rejoignant les ministères sociaux en provenance d'une autre administration, un séminaire d'accueil est également organisé.

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères accompagne de manière spécifique les mobilités extérieures.

Pour accompagner les mobilités extérieures, le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères a construit une offre de services couvrant l'ensemble des étapes de la mobilité.

En amont, les agents bénéficient d'une offre d'accompagnement personnalisée : ateliers consacrés au CV, à la lettre de motivation ou à l'utilisation de LinkedIn, entretiens individuels et préparation à certaines mobilités spécifiques, notamment au sein des institutions européennes.

Pendant la mobilité, le ministère entretient le lien avec ses agents. Des petits-déjeuners thématiques réunissent les agents en mobilité et ceux qui souhaitent s'y engager. Des espaces d'échange dédiés et un annuaire des agents en mobilité contribuent à maintenir les relations professionnelles.

L'accompagnement se poursuit au moment du retour. Les mobilités extérieures sont reconnues et valorisées lors des comités d'affectation.

Le ministère de l'Intérieur organise une journée dédiée aux mobilités extérieures pour faire connaître les opportunités à l'extérieur du ministère.

Le 30 juin 2025, la délégation ministérielle à l'accompagnement des transformations et à l'encadrement supérieur (DMATES) du ministère de l'Intérieur a organisé la journée dédiée aux mobilités extérieures, un rendez-vous inédit destiné à sensibiliser les hauts fonctionnaires aux opportunités de parcours en dehors du ministère.

Réunissant plus d'une centaine de participants et une trentaine d'intervenants de haut niveau, cette journée s'inscrit dans la dynamique de transformation portée par la réforme de la haute fonction publique, avec un objectif clair : promouvoir des parcours plus ouverts, diversifiés et enrichis par des expériences extérieures.

La matinée a été rythmée par plusieurs tables rondes mêlant recruteurs publics et privés, représentants d'administrations partenaires et hauts fonctionnaires

actuellement en mobilité. Les échanges ont permis de mieux comprendre les attentes des employeurs, mais aussi de valoriser les compétences développées au sein du ministère et leur transférabilité vers d'autres environnements professionnels. Des intervenants issus d'univers variés (institutions publiques, grandes entreprises ou opérateurs) ont partagé leurs besoins en recrutement et leur regard sur les profils du ministère de l'Intérieur. Plusieurs personnes en mobilité ont témoigné et souligné l'apport professionnel et humain de ces expériences.

L'après-midi, consacrée à des ateliers et des rencontres avec les délégués ministériels à l'encadrement supérieur, a offert aux participants l'occasion d'identifier des opportunités concrètes de mobilité et d'engager un dialogue direct avec de potentiels recruteurs.

À travers cette initiative appelée à se renouveler chaque année, le ministère réaffirme sa volonté de faire de la mobilité une richesse au service des parcours et de l'action publique.

Le programme interministériel PINUM accompagne les cadres supérieurs spécialisés dans le numérique.

Le programme PINUM (parcours interministériel du numérique) a été mis en place par la DIESE et la direction interministérielle du numérique (DINUM) dans le cadre de la communauté du numérique. Cette dernière est ouverte aux ingénieurs des grands corps techniques (ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, ingénieurs des mines, ingénieurs de l'armement, ingénieurs de la statistique de l'économie et de la donnée) et depuis 2025, à tous les cadres issus d'un corps ou sur des emplois fonctionnels de l'encadrement supérieur de l'État ayant occupé au moins un poste dans le numérique.

Le programme propose un accompagnement sur mesure (mises en relation avec des employeurs et des pairs, relecture et optimisation de CV, préparation aux entretiens, coaching individualisé pour affiner le projet professionnel) avec le double objectif de faciliter la mobilité des cadres et de donner aux employeurs l'accès à un vivier élargi de professionnels expérimentés et motivés.

Le programme PINUM connaît un succès en 2025, avec 28 nouveaux inscrits sur l'année et 18 mobilités réalisées, dont 9 dans un autre ministère.

La DGFiP développe des dispositifs dédiés aux cadres supérieurs.

La direction générale des finances publiques (DGFIP) a développé le service Parcours +, un outil conçu pour favoriser la mobilité auprès des agents. Son objectif est d'aider les cadres à mieux appréhender les perspectives qui s'offrent à eux, au-delà de leur prochaine affectation, en les invitant à réfléchir à leur parcours dans sa globalité.

Accessible sur téléphone et sur l'intranet de la DGFiP, Parcours + s'appuie sur les aspirations, les compétences et le profil de chaque utilisateur pour présenter

différents parcours professionnels possibles. L'application met à disposition des ressources pratiques (informations sur les parcours, quiz d'orientation, podcasts consacrés à la mobilité ou à la préparation d'un entretien) afin d'aider les agents dans leurs réflexions et de mieux faire connaître les parcours possibles.

Par ailleurs, la DGFiP a mis en place « l'académie des cadres supérieurs des finances publiques », ouvert aux administrateurs de l'État nouvellement affectés au sein de la direction. Déployé sur plusieurs années, ce dispositif combine des temps d'intégration, des apports managériaux, des formations, des immersions et des temps d'échanges entre pairs. Il vise ainsi à favoriser une meilleure connaissance de l'environnement et des métiers de la DGFiP, à développer les compétences et les réseaux professionnels des cadres et à encourager une approche plus ouverte et diversifiée des parcours.

La procédure d'outplacement facilite la mobilité des magistrats administratifs hors d'Île-de-France.

Les magistrats administratifs bénéficient d'un accompagnement personnalisé destiné à les aider à construire et à concrétiser leur projet de mobilité. Jusqu'en 2025, cet accompagnement reposait sur des conseils individualisés, une aide à l'identification des opportunités professionnelles et un appui à la préparation des candidatures.

Si cette offre répondait aux besoins de nombreux magistrats, elle se révélait moins adaptée aux personnes exerçant en dehors de l'Île-de-France. La rareté des postes d'encadrement supérieur en dehors de cette région, conjuguée au caractère très spécialisé de leur parcours, rend plus difficile leur accès à des opportunités de mobilité.

Pour répondre à cet enjeu, une démarche plus proactive a été mise en place. Elle repose sur deux leviers complémentaires : d'une part, l'organisation de mises en relation avec des employeurs locaux afin de permettre aux magistrats de présenter leur projet, de bénéficier de conseils et de développer leur réseau ; d'autre part, une prise de contact en amont avec les recruteurs ayant publié des postes susceptibles d'intéresser les magistrats afin de vérifier l'adéquation des profils et de faciliter les premiers échanges.

Cette double approche a eu de nombreux bénéfices. Les magistrats développent plus facilement leur réseau professionnel local et accèdent à des interlocuteurs qu'ils n'auraient pas spontanément identifiés. Les échanges ont débouché sur des périodes d'immersion, qui constituent une première étape vers une mobilité. Enfin, les candidatures sont mieux sécurisées grâce aux contacts établis en amont avec les recruteurs, favorisant une meilleure connaissance réciproque des besoins et des profils.

Les juridictions financières accompagnent les cadres supérieurs dans leurs projets de mobilité grâce à des ateliers de co-développement favorisant le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs.

Les juridictions financières proposent à leurs cadres supérieurs un accompagnement à la mobilité et aux carrières. Consacrés aux enjeux de mobilité, des ateliers de co-développement « flash » ont été mis en place. Organisés en groupes restreints pendant une heure et demie, leur format favorise des échanges approfondis entre pairs autour de situations concrètes et la diffusion des bonnes pratiques. Dans un cadre fondé sur la confiance et la confidentialité, les participants volontaires partagent leurs interrogations, expriment les difficultés rencontrées dans la construction de leur projet de mobilité et bénéficient de l'expérience du collectif.

Stages d'immersion en secteur public à Nantes

Dans une logique d'ouverture des parcours et de décloisonnement entre employeurs publics, plusieurs institutions implantées à Nantes ont mis en place, en 2025, un dispositif commun de stages d'immersion à destination des cadres supérieurs. Tirant parti de leur proximité géographique, cette initiative permet aux cadres de découvrir le fonctionnement d'une autre institution publique. Au-delà de la découverte d'un nouvel environnement professionnel, ces immersions permettent aux participants de mieux comprendre les contraintes et les modes de fonctionnement de partenaires avec lesquels ils sont amenés à travailler, d'élargir leur réseau professionnel et de nourrir leur réflexion sur leur parcours. Elles peuvent constituer une première étape vers un projet de mobilité, en offrant une connaissance concrète des métiers et des responsabilités exercés dans d'autres institutions publiques.



2.
EVALUATIONS

Parmi les évaluations rappelées par les LDGI, les évaluations collégiales, aujourd'hui dénommées parcours et carrière, constituent un dispositif central.

2.1 Réalisations

Un séminaire « Parcours et Carrière » a réuni les acteurs du dispositif pour en dresser un bilan d'étape et identifier des pistes d'amélioration.

Le 1er juillet 2025, la DIESE a organisé un séminaire dédié au dispositif « Parcours et Carrière », réunissant plus de 120 acteurs clés : évaluateurs, membres de comités et accompagnateurs de cadres supérieurs. Cet événement a permis de dresser un bilan des avancées du dispositif, qui a concerné 2 200 cadres, évalués de 2023 jusqu'à la mi 2025, et d'identifier des leviers pour en renforcer l'efficacité et l'impact.

Les échanges ont confirmé la satisfaction globale des cadres supérieurs, qui perçoivent l'évaluation comme une opportunité d'introspection et de clarification de leur parcours professionnel. Cependant, ils ont permis d'identifier des attentes, notamment sur la qualité des recommandations et leur suivi et la nécessité de simplifier et d'accélérer le processus, jugé parfois long.

Le séminaire a permis de dégager des critères communs de priorisation des cadres à évaluer, tels que les moments charnières de carrière, les équilibres territoriaux et de genre, ou encore la proximité avec des décisions de mobilité ou de promotion. La question de la confidentialité des éléments contenus dans le rapport a également été abordée, avec une proposition de synthèse standardisée.

Ce séminaire a ainsi constitué une étape importante pour ancrer le dispositif « Parcours et Carrière » comme un levier de développement des compétences et de mobilité des cadres, au service à la fois des cadres et des employeurs.

Le comité d'évaluation interministériel auprès de la DIESE a été installé, achevant la mise en place des comités d'évaluation.

Le comité d'évaluation interministériel compétent à l'égard des secrétaires généraux, directeurs généraux et directeurs d'administration centrale, délégués ministériels et interministériels a été installé en juin 2025. Il s'est réuni deux fois en 2025 et a procédé à l'examen de 10 évaluations de cadres dirigeants. Depuis, 7 d'entre eux ont effectué une mobilité en cohérence avec l'avis du comité. Des formations complémentaires ou des coachings ont par ailleurs été mis en place.

2.2 Indicateurs

Nombre de bénéficiaires Parcours & Carrière

	Nombre de bilans	Objectif	% par rapport à l'objectif
Europe et Affaires étrangères	74	80	93%
Sociaux	89	183	49%
Agriculture	129	250	52%
Armées	9	20	45%
Culture	36	50	72%
Éducation	164	180	91%
Finances	318	363	88%
Intérieur	370	387	96%
Justice	25	60	42%
Transition écologique	214	288	74%
SPM	12	15	80%
DIESE	15	20	75%
Total	1 455	1896	77%

2.3 Focus

Une enquête menée par l'Éducation nationale confirme l'utilité du dispositif « Parcours et Carrière ».

Afin de mesurer l'appropriation et les effets du dispositif parcours et carrière, le ministère de l'Éducation nationale a mené une enquête en novembre 2025 auprès de 136 cadres ayant bénéficié du dispositif. 94 % des répondants considèrent que la démarche leur a été utile, 92 % des répondants estiment que le dispositif les incite à s'inscrire dans une perspective de développement continu des compétences et 61 % déclarent avoir déjà fait évoluer certaines de leurs pratiques managériales à la suite de celle-ci. De plus, 75 % des cadres interrogés estiment qu'elle leur a apporté davantage de visibilité sur leurs perspectives de mobilité et 85 % considèrent qu'elle leur a permis de mieux appréhender la manière de s'y préparer.

Ces résultats illustrent l'intérêt du dispositif « Parcours et Carrière » comme outil de développement des compétences, d'évolution des pratiques managériales et d'anticipation des parcours professionnels.

Le ministère de la Transition écologique utilise l'intelligence artificielle pour analyser les rapports « Parcours et Carrière » et identifier les compétences et besoins d'accompagnement des cadres.

Le ministère de la transition écologique a développé une démarche innovante visant à exploiter, grâce à l'intelligence artificielle, les rapports « Parcours et Carrière ». Cette démarche permet de produire, à partir d'un volume important de données, des synthèses et des statistiques consolidées sur les résultats évaluations. En 2025, 473 rapports ont ainsi été exploitées.

Cette exploitation contribue à dépasser une approche individuelle pour en tirer une vision collective et objectivée des compétences. Elle permet d'identifier les compétences maîtrisées, celles qui nécessitent d'être renforcées et les besoins de développement professionnel qui peuvent être pris en compte dans la construction de l'offre de formation.

L'utilisation de l'IA constitue un outil d'aide à l'analyse et au pilotage, venant compléter l'expertise des acteurs RH et des évaluateurs, tout en facilitant l'exploitation de données qui, compte tenu de leur volume, seraient difficiles à consolider manuellement.

Le ministère de l'Intérieur expérimente l'intelligence artificielle pour exploiter les rapports d'évaluation et réaliser des études.

Le ministère de l'Intérieur expérimente depuis novembre 2025, sous le pilotage de sa DNUM et en partenariat avec un prestataire, l'utilisation d'une solution d'intelligence artificielle (IA). Dans ce cadre, environ 3 000 rapports d'évaluation ont été intégrés dans l'IA, constituant une base documentaire permettant d'exploiter à grande échelle les informations issues des évaluations.

L'IA est mobilisée pour approfondir des thématiques ciblées, afin d'identifier la manière dont certains enjeux sont pris en compte dans les évaluations, notamment les problématiques propres aux territoires ruraux ou la prévention des risques d'atteinte à la probité. L'IA permet également de conduire des analyses ciblées sur certaines populations professionnelles. La connexion de l'outil aux bases juridiques de Légifrance permet d'enrichir les analyses produites.



3.
DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Les LDGI ont prévu des programmes spécifiques de développement des cadres disposant du potentiel pour occuper des emplois à court terme de niveau supérieur.

3.1 Réalisations

Deux cycles interministériels pour accompagner les cadres à haut potentiel vers l'exercice de responsabilités de niveau supérieur sont désormais déployés.

En 2025, la DIESE et l'INSP ont poursuivi la consolidation de l'offre interministérielle de développement des talents. Le cycle des hautes études du services public (CHESP) et le cycle interministériel de développement managérial (CYSDEM) ont accueilli 315 auditeurs. Leur mise en œuvre a fait l'objet d'un pilotage et d'un suivi rigoureux afin de garantir la qualité des programmes et l'adéquation des contenus à leurs besoins. Cette exigence s'est traduite par un niveau de satisfaction élevé, évalué à 4,3/5 en 2025.

La politique interministérielle de gestion des talents s'articule autour d'une offre globale. La DIESE et les DES repèrent les cadres à fort potentiel, les accompagnent dans la construction de leur parcours et mobilisent des cycles de développement destinés à renforcer leurs compétences et à les préparer à l'exercice de responsabilités de haut niveau.

Les contenus et la structure des programmes évoluent pour répondre aux besoins des cadres et des employeurs ainsi qu'aux nouveaux enjeux sociétaux.

Après cinq années d'existence, le CHESP est entré dans une phase d'évaluation destinée à mesurer son impact et à faire évoluer son contenu. Les premiers enseignements ont conduit à adapter plusieurs modules, notamment ceux consacrés à la transition écologique et au numérique. Par ailleurs, les contenus du CHESP et du CYSDEM ont été enrichis, prenant en compte le modèle managérial de l'encadrement supérieur de l'État, structuré autour de quatre principes d'action.

Un travail sur les calendriers a conduit à leur resserrement, permettant de diminuer le délai entre l'identification du cadre à potentiel et sa sortie du programme.

Le CHESP

Le programme s'adresse à des cadres sélectionnés pour leurs compétences, leur parcours, leurs motivations et leur potentiel à exercer des fonctions de direction. Au-delà de l'acquisition de nouvelles compétences, il vise à constituer une communauté de dirigeants publics partageant une culture commune de l'action publique et capables d'exercer leurs responsabilités dans des environnements transversaux.

La promotion 2026, sélectionnée en 2025, illustre cette ambition. Elle rassemble 124 auditeurs, dans une quasi-parité (63 hommes et 61 femmes), issus d'horizons professionnels variés. Aux côtés de 75 cadres de l'État provenant de l'ensemble des ministères, du Conseil d'État et de la Cour des comptes, elle accueille des magistrats judiciaires (6), des enseignants-chercheurs (6), des cadres de la fonction publique

territoriale (12), de la fonction publique hospitalière (15), de l'économie sociale et solidaire (9) ainsi qu'une auditrice internationale (1).

Cette diversité constitue l'une des forces du CHESP. En croisant les expériences, les cultures professionnelles et les approches de l'action publique, le cycle favorise les échanges entre des cadres issus d'univers différents et les prépare à conduire des politiques publiques dans un cadre toujours plus interministériel.

Les auditeurs ont en moyenne 48 ans. La moitié d'entre eux a moins de 49 ans et la moitié est âgée de 44 à 52 ans, traduisant un positionnement du cycle à un moment clé des parcours professionnels, lorsque les cadres sont appelés à accéder à des responsabilités supérieures.

Une évaluation du CHESP après cinq années d'existence a été lancée. Sur la base des premiers retours, les modules dédiés à la transition écologique et au numérique ont été ajustés pour 2026 de sorte à mieux répondre aux attentes exprimées.

Le CYSDEM

Ce cycle a pour objectif de développer et valoriser une culture managériale commune, autour de l'innovation et de la coopération, au service de la transformation de l'action publique. Le cycle est ouvert à 191 auditeurs.

Dans le cadre de ce cycle, les auditeurs analysent leurs pratiques managériales pour en renforcer la qualité, apprennent à mieux gérer leur énergie et à prendre soin de leurs équipes et sont sensibilisés aux grandes transitions, aux enjeux de diversité et d'égalité femmes-hommes.

Ce cycle leur permet d'échanger et de s'enrichir de la diversité de la promotion, pour acquérir une vision plus large et partagée de l'action publique et développer un réseau interministériel.

Il se déroule en présentiel sur neuf mois, organisés en une journée d'ouverture et de trois modules.

Les ministères développent des formations complémentaires au cycle destiné aux emplois de direction.

En 2025, les ministères ont poursuivi la mise en place de dispositifs complémentaires à l'accompagnement interministériel du vivier des futurs cadres de direction. Plusieurs DES disposent d'un programme ministériel identifié, tandis que d'autres sont en phase de conception ou de déploiement. Ces dispositifs répondent principalement à un double objectif : préparer individuellement les cadres aux mobilités et aux emplois de direction et renforcer leurs compétences managériales. Les formats retenus sont diversifiés : accompagnement individuel, formations, ateliers de préparation aux auditions, codéveloppement, conférences, séminaires ou encore actions de sensibilisation à une thématique précise.

Le dispositif mis en œuvre par les ministères sociaux constitue à cet égard un exemple structuré. Adossé au CYSDEM, le volet ministériel déployé en 2025 associe un accompagnement individuel par un conseiller dédié, un séminaire d'ouverture, des actions de co-développement, des ateliers consacrés à la valorisation du parcours et à la préparation aux candidatures, ainsi que des formations sur le leadership et la prévention du risque d'épuisement. Le programme comprend également un volet consacré à la mobilité, reposant sur des échanges avec des cadres ayant réalisé des mobilités dans des environnements connexes. Cette articulation entre accompagnement individuel, développement des compétences et préparation à la mobilité est complétée par un dispositif de retour d'expérience. À l'issue de la promotion 2025, 80 % des participants ont estimé que le volet ministériel devait être conservé.

Le ministère des Armées a, pour sa part, consolidé un programme ministériel complémentaire au CYSDEM sur une période de quatre ans. En 2025, les deux premières promotions ont bénéficié de modules portant sur des compétences directement mobilisables dans l'exercice de responsabilités de direction, notamment l'écoute active, la prise de parole, la gestion du temps et du stress, la délégation et le développement de la confiance en soi. Le renouvellement du dispositif et l'ouverture d'un nouveau cycle à la fin de l'année témoignent d'une volonté d'inscrire cet accompagnement dans la durée et de construire un parcours progressif de développement des cadres identifiés dans le vivier.

Ces différents exemples montrent que les programmes ministériels complémentaires tendent à s'inscrire en articulation avec le dispositif interministériel. Leur valeur ajoutée réside dans la prise en compte des spécificités des environnements professionnels, l'accès à des réseaux internes, la connaissance des métiers et la préparation aux parcours de mobilité.

3.2 Indicateurs

Cycles

Auditeurs du CHESP issus de la fonction publique d'État en 2025

Cour des comptes	2
Conseil d'État	3
Agriculture	2
Culture	2
Europe et affaires étrangères	5
Finances	15
Éducation	3
Armées	16
Intérieur	13
Justice	3
Sociaux	4
Transition écologique	6
SPM	1
TOTAL	75

Auditeurs du CYSDEM issus de la fonction publique d'État en 2025

Caisse des dépôts et des consignations	2
Cour des comptes	5
Conseil d'État	7
Agriculture	18
Culture	7
Europe et affaires étrangères	7
Finances	18
Éducation	20

Armées	17
Intérieur	22
Justice	5
Sociaux	23
Transition écologique	28
SPM	12
TOTAL	191

Gestion du vivier des cadres dirigeants

Les auditeurs du CHESP issus de la fonction publique d'État font partie d'un programme comprenant un accompagnement individuel par la DIESE et l'accès au vivier des cadres dirigeants.

Évolution des cadres du vivier à la fin 2025

Devenus cadre dirigeant	33%
Sortis du vivier sans être devenu cadre dirigeant	40%
Toujours dans le vivier	27%
Total	100%

Nomination des cadres dirigeants en 2025

	Issus du vivier	CD ou anciens CD	Autres
SG-DAC	25%	47%	28%
Préfets	5%	72%	23%
Ambassadeurs	14%	26%	60%
DISA	0%	33%	67%
Recteurs	0%	71%	29%
DG ARS	0%	33%	67%

Cadres dirigeants en poste issus du vivier au 31 décembre de l'année concernée

SG – DAC	47%
Préfets	25%
Ambassadeurs	18%
DISA	50%
Recteurs	17%
DG ARS	6%

3.3. Focus

La DES des services du Premier ministre (SPM) déploie un accompagnement renforcé des cadres de direction, combinant développement managérial, préparation aux mobilités et accompagnement individuel.

La délégation des SPM propose un accompagnement renforcé à ses cadres qui entrent dans le programme des futurs cadres de direction, sélectionnés pour leurs compétences et leurs aptitudes à occuper des emplois de direction, bénéficiaires du CYSDEM.

Pour marquer l'ouverture du programme, les cadres sont réunis durant une journée autour d'un thème d'actualité, pour créer un collectif et les inviter à la réflexion. Un premier échange avec le directeur des services administratifs et financiers est organisé autour du rôle, de la posture des cadres de direction.

En octobre 2025, la DES des SPM a choisi de placer la journée de lancement sous le thème de la gestion de crise, avec une présentation du plan national de résilience élaboré par le SGDSN. En fin de journée, la visite du centre opérationnel de gestion interministérielle de crises (COGIC) a permis aux cadres supérieurs de mesurer l'importance de la dimension opérationnelle.

Le volet collectif comporte également :

- des ateliers de co-développement sur l'apprentissage et le partage de pratiques managériales (une séance de 1h30 par mois sur 6 à 8 mois) ;
- 8 conférences « les mardis thématiques » animées par des hauts fonctionnaires en responsabilité, qui présentent l'actualité des secteurs d'activités (fonction publique, finances publiques, affaires européennes, coordination gouvernementale, État et territoires, sécurité nationale, déontologie ...) ;
- une formation sur la valorisation de son parcours professionnel (CV) et de son identité professionnelle (Lettre de motivation) et la préparation aux auditions de recrutement sur des emplois fonctionnels de direction (1 jour).

S'agissant de l'accompagnement individuel, le délégué propose aux cadres entrants dans le programme, un débriefing personnalisé des assessments et. Un plan d'action est coconstruit et comporte des formations complémentaires, du mentorat et du coaching.

Les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative font de la revue des cadres un outil central de gestion des talents pour accompagner les parcours, identifier les potentiels et favoriser la diversification de l'encadrement supérieur.

Ce ministère a fait de la revue des cadres le pivot de sa politique de gestion des talents. En cohérence avec la réforme de la haute fonction publique, cette démarche vise à accompagner les cadres individuellement et dans la durée, à mieux suivre leurs parcours et à identifier les potentiels appelés à intégrer un vivier et occuper un emploi fonctionnel à court et à moyen terme.

La revue de cadres s'est élargie et concerne désormais tous les cadres entrant dans le périmètre de l'encadrement supérieur et les viviers associés. Ce périmètre recouvre les 1200 emplois fonctionnels au sein de l'administration centrale, des académies et des opérateurs ainsi que les viviers correspondants. Implantée depuis 2014 dans les services déconcentrés, la revue de cadres a été déployée au sein de l'administration centrale en 2017 et, plus récemment, auprès des opérateurs de l'enseignement supérieur (2022). Sur l'année 2024-2025, 1167 cadres en ont bénéficié dont 820 dans les services déconcentrés et 51% de femmes.

Trois priorités ont été fixées pour la campagne 2025 :

- poursuivre la féminisation de l'encadrement supérieur, avec un objectif de 50 % de primo-nominations de femmes et de 40 % de femmes dans l'encadrement supérieur à l'horizon 2026 ;
- généraliser la démarche aux opérateurs de l'enseignement supérieur et du sport ;
- développer des revues territoriales élargies afin de mieux accompagner les parcours à l'échelle des bassins d'emploi. La revue des cadres est étendue, à titre expérimental, dans les Outre-mer.



4.

PROMOTIONS

Les LDGI et de son annexe définissent les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. Ainsi, son annexe relative aux administrateurs de l'État précise les conditions et critères pour bénéficier d'une promotion au grade supérieur. L'objectif est de valoriser la qualité et la diversité du parcours professionnel, le niveau des responsabilités et d'expertise liée aux fonctions, les qualités de savoir-faire et de savoir-être, les résultats obtenus et le souci de développer ses propres compétences.

Bilan de la campagne d'avancement des administrateurs de l'État

La DGAFP en tant que gestion du corps a dressé un bilan de la campagne d'avancement de grade pour l'année 2025.

S'agissant de la promotion au deuxième grade, sur 465 promouvables au titre de 2026, 179 ont été proposés par les ministères. Après instruction des dossiers au regard des critères exposés dans les LDGI et son annexe relative aux administrateurs de l'État, 155 cadres ont été promus.

Le bilan fait ressortir les points suivants :

- un exercice qui n'a encore pas atteint la parité (avec un écart qui se creuse sur les tranches 30-39ans ;
- un rajeunissement du vivier de promus par rapport à l'exercice précédent;
- un niveau global d'expertise des profils proposés bien ;
- des promus qui reflètent bien la variété des voies d'entrée dans le corps.

S'agissant de la promotion au troisième grade, sur 1 875 promouvables, 41 agents ont été proposés. Après examen des dossiers, 32 ont été promus.

La parité femmes hommes n'est pas encore atteinte (69% d'hommes et 31% de femmes). La moyenne d'âge des promus est de 56,5 ans. Les promus sont majoritairement au grade transitoire et occupent des emplois de niveau 1.

La DGAFP a élaboré une feuille de route visant à renforcer le pilotage du corps, son attractivité et ses modalités d'accès.

Cette feuille de route s'articule autour de quatre axes qui détermineront les chantiers pour les années 2025 et 2026 :

- assurer l'opérationnalité du cadre de gestion du corps ;
- mettre en œuvre un pilotage plus stratégique du corps ;
- renforcer l'incarnation du rôle de chef de corps de la DGAFP ;
- rénover les voies d'accès au corps.

Cette feuille de route comprend notamment la rénovation du tour extérieur ainsi qu'une révision de l'annexe aux LDGI concernant l'avancement des administrateurs de l'État.

La création du collège des grands corps techniques permet d'harmoniser les critères de promotion.

Cette annexe distingue les attendus propres aux promotions vers le deuxième et le troisième grade, afin de mieux reconnaître les différents niveaux de responsabilité et de contribution aux politiques publiques.

La réforme de la haute fonction publique a franchi une nouvelle étape en 2025 avec son extension aux grands corps techniques de l'État (ingénieurs de l'armement, ingénieurs des mines, ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts et ingénieurs de la statistique, de l'économie et de la donnée) et la publication du décret n° 2025-822 du 15 août 2025 qui harmonise les statuts de ces corps.

Cette évolution s'est traduite par l'installation d'un collège des grands corps techniques, réunissant les représentants de chacun des corps, les secrétaires généraux des ministères, la DGAFP et la DIESE. Lors de sa première réunion, le 4 décembre 2025, le collège a dressé un premier panorama des caractéristiques sociologiques de ces corps et engagé l'élaboration d'une annexe aux LDGI, dédiée aux modalités de promotion.

Cette annexe aura vocation à préciser les critères qualitatifs qui guident les avancements de grade :

- 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.

Cette annexe distinguera également les attendus propres aux promotions vers le deuxième et le troisième grade, afin de mieux reconnaître les différents niveaux de responsabilité et de contribution aux politiques publiques.



5.
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Confrontés à des transformations profondes de l'action publique, à l'évolution des attentes des usagers et à la complexification des environnements professionnels, les cadres doivent pouvoir disposer des compétences nécessaires pour exercer pleinement leurs responsabilités, accompagner les collectifs de travail et conduire les transformations engagées.

Le développement des compétences constitue un levier essentiel pour renforcer l'efficacité, l'attractivité et la qualité du service public.

5.1 Réalisations

La DIESE engage la définition d'orientations interministérielles pour la formation continue.

L'année 2025 a marqué une étape importante dans la structuration de la politique de développement des compétences des cadres supérieurs avec le lancement des travaux visant à élaborer les premières orientations interministérielles de la formation continue.

Cette démarche s'inscrit dans le prolongement des recommandations formulées par le rapport conjoint de l'inspection générale des finances (IGF), l'inspection générale de l'administration (IGA) et l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), qui souligne la nécessité de construire une stratégie interministérielle fondée sur les besoins des employeurs publics et des cadres.

Sur cette base, la DIESE a engagé, au second semestre 2025, un travail collectif destiné à définir un cadre de référence partagé pour la formation continue de l'encadrement supérieur de l'État. Une première trame a été élaborée à partir des lignes directrices de gestion interministérielle, du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie porté par la DGAFP et des recommandations du rapport des inspections. Les travaux ont ensuite été enrichis grâce à une large concertation associant les secrétaires généraux des ministères, les délégations ministérielles à l'encadrement supérieur, les opérateurs de formation, la DGAFP, la délégation interministérielle de la transformation publique et la DINUM.

La DIESE met en réseau les instituts des hautes études pour renforcer les coopérations et construire une offre de formation plus lisible pour les cadres supérieurs.

La DIESE a engagé, en octobre 2025, une démarche de mise en réseau des instituts des hautes études. Cette initiative répond à un double objectif : favoriser les coopérations entre les différents instituts et améliorer la lisibilité et l'articulation des offres de formation.

Une première réunion a réuni les principaux instituts autour d'enjeux communs tels que le partage de bonnes pratiques, la valorisation des expertises développées par

chacun et l'amélioration de la visibilité de leurs formations. Les échanges ont mis en évidence les complémentarités entre les différents cycles proposés et les possibilités de développer des actions conjointes.

Au-delà de cette première réunion, les bases d'une animation pérenne du réseau ont été définies, avec l'organisation de rencontres semestrielles destinées à renforcer les coopérations entre les instituts et à contribuer à une offre de formation plus cohérente, plus lisible et mieux adaptée aux besoins de l'encadrement supérieur de l'État.

Un outil d'auto-évaluation est mis à disposition des cadres supérieurs pour identifier leurs compétences managériales et orienter leur développement professionnel.

Afin de mieux accompagner le développement des compétences managériales des cadres, la DIESE a mis en ligne un outil d'auto-évaluation en avril 2025. Il est accessible gratuitement sur le site de la DIESE. Cet outil permet aux cadres d'évaluer leurs pratiques au regard des douze compétences managériales de référence. En identifiant leurs points forts et leurs axes de progression, ils disposent d'un outil pour mieux comprendre leur profil managérial et orienter leur développement professionnel. Il est conçu comme un outil d'aide à la réflexion pour construire un projet professionnel et favorise une démarche d'amélioration continue.

L'expérimentation de conventions managériales dans les territoires est lancée.

Le partage d'une culture managériale commune à la haute fonction publique, au service de la transformation et de la performance publique constitue l'un des principes forts de la politique RH des cadres supérieurs de l'État. Afin de soutenir les cadres supérieurs dans l'adoption de postures managériales rénovées, la DIESE a construit un modèle managérial qui prend appui sur quatre principes clés d'action pour guider le collectif, complété d'un référentiel de compétences managériales individuelles.

Afin de favoriser la diffusion et l'appropriation de ce modèle, la DIESE a lancé un cycle de conventions managériales dans les territoires, regroupant l'ensembles des cadres dirigeants et supérieurs sur une région donnée. Une première convention expérimentale s'est déroulée en Centre-Val de Loire, le 4 mars 2025. Il s'agissait d'une demi-journée d'interconnaissance et d'échanges autour du management, réunissant les dirigeants publics du bassin d'emploi, dans un format élargi. La convention a été jugée pertinente ainsi que son format.

Sur la base de ce retour d'expérience, la généralisation des conventions managériales, dans chaque région administrative, sous la double égide du préfet de région et de la DIESE a été validée. En parallèle, le modèle managérial a été ajusté pour correspondre davantage aux exigences et aux réalités de terrain.

Deux communautés de compétences renforcent les compétences techniques de l'État dans les domaines du numérique et des projets complexes.

La conception et la mise en œuvre de politiques publiques nécessitent que l'État dispose en son sein de compétences techniques et scientifiques de très haut niveau. Les compétences des cadres supérieurs sont à ce titre précieuses. La création de communautés de compétences s'inscrit dans ce contexte. Leur objectif est de favoriser le décloisonnement des univers professionnels et les mobilités mais aussi d'échanger sur les bonnes pratiques, de partager les retours d'expérience sur les difficultés rencontrées, de réfléchir en commun sur des thèmes d'intérêt, de questionner l'offre de formation et de l'enrichir au besoin.

En 2025, deux communautés existent : la communauté numérique et la communauté consacrée à la gestion de projets complexes. La communauté du numérique, copilotée par la DIESE et la DINUM a poursuivi son développement, passant de 290 à 320 membres en 2025. La communauté consacrée à la gestion de projets complexes a été créée le 7 janvier 2025. Elle est co-pilotée par la DIESE et la direction générale de l'armement (DGA).

En 2025, la communauté du numérique a organisé plusieurs événements, dont :

- deux événements fédérateurs : le premier s'est tenu le 30 juin, pour marquer le premier anniversaire de la réunion de lancement. 70 membres ont participé à ce temps fort de la vie de la communauté pour partager de l'information, prendre connaissance du manifeste rassemblant les valeurs et les principes de fonctionnement de la communauté, assister à la table ronde sur la souveraineté et participer aux groupes de co-développement. Le deuxième événement a eu lieu le 14 novembre, pendant le mois de l'innovation publique, sur le thème des réserves opérationnelles et citoyennes.
- un webinaire de rentrée le 30 septembre, avec un retour sur le manifeste, le lancement des groupes de travail thématiques, en particulier sur l'amélioration du lien entre recherche, innovation et politiques publiques.
- une expédition apprenante à Rennes le 9 octobre, avec la visite du centre de supervision, réseau et cyber du réseau interministériel de l'État et la visite de la direction générale de l'armement de Rennes spécialisé dans la maîtrise de l'information.
- deux petits-déjeuners thématiques : le cloud souverain le 30 janvier et la transformation numérique de la direction générale des finances publiques le 5 décembre.

5.2 Focus

Le ministère de la Culture déploie une offre diversifiée pour accompagner les cadres supérieurs dans l'évolution de leurs pratiques managériales et le développement de l'intelligence collective.

La DES du ministère de la Culture a développé une offre d'accompagnement managérial dédiée aux cadres supérieurs, afin de répondre aux enjeux liés à la transformation des pratiques managériales et à l'évolution des attentes des agents publics. Cette offre vise à renforcer les compétences en leadership, à favoriser l'innovation managériale et à accompagner les évolutions organisationnelles.

Dans ce cadre, plusieurs ateliers sont proposés aux cadres supérieurs. L'atelier « aisance à l'oral et techniques vocales » vise à renforcer l'impact et la qualité des prises de parole. Il permet de travailler l'échauffement et le placement vocal et la qualité de l'écoute active. Fondé sur des exercices pratiques et des mises en situation, cet atelier offre aux participants la possibilité d'expérimenter, en petits groupes et sous la conduite d'une comédienne et metteuse en scène, différentes techniques destinées à améliorer leur communication orale et leur capacité à convaincre.

L'atelier « leadership et coopération » propose, quant à lui, de dépasser une conception du leadership comme une qualité innée, réservée à certaines personnalités. Il invite les participants à porter un regard renouvelé sur le leadership et à l'appréhender comme une compétence qui se développe et se mobilise au quotidien. Cette approche favorise des modes de fonctionnement plus coopératifs et permet de mieux reconnaître et valoriser la diversité des talents au sein des équipes.

Le ministère de la Culture encourage la constitution de réseaux professionnels entre cadres, afin de favoriser le partage d'expériences, la mutualisation des pratiques et la recherche collective de solutions. Dans cette perspective, des groupes de co-développement sont proposés aux cadres supérieurs exerçant des fonctions ou des métiers comparables. Ces sessions leur permettent de prendre du recul sur leurs pratiques, d'échanger autour de problématiques professionnelles communes et de coconstruire des réponses adaptées.

Plus largement, le ministère s'attache à promouvoir une culture managériale fondée sur l'innovation, la coopération et l'intelligence collective. Le campus des managers constitue ainsi un espace dédié à l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail et à l'exploration de solutions innovantes.

Les SPM renforcent leur dispositif de mentorat pour accompagner le développement professionnel et managérial des cadres supérieurs.

La DES des SPM renforce son dispositif de mentorat en 2025. Outil de développement non seulement pour le mentor et le mentoré, mais aussi pour les organisations, le mentorat favorise l'amélioration des pratiques professionnelles.

Le mentorat consiste à rapprocher une personne qui souhaite progresser dans son parcours professionnel avec une personne qui lui fait partager son expérience, sur une base de confidentialité, engagement mutuel, souplesse, écoute et générosité. La promesse du mentorat c'est de pouvoir compter sur le conseil, la vision, l'aide d'un

collègue plus expérimenté, plus ancien dans l'écosystème dans le cadre d'une relation libre et désintéressée, fondée sur un intérêt mutuel.

Pour lancer la campagne de mentorat, la DES identifie et forme des cadres supérieurs et de direction, pour les sensibiliser à la posture de mentor. La délégation procède ensuite à une campagne d'appariement pour les cadres supérieurs désireux d'être mentorés. La relation entre le mentor et le mentoré dure généralement entre 6 à 8 mois.

Le mentor est fort de son expérience, de sa bonne connaissance du milieu dans lequel il évolue et dispose d'un bon réseau relationnel professionnel. Engagé pour les autres, il constitue par son parcours et sa maîtrise professionnelle une source d'inspiration pour ses pairs. Le mentoré quant à lui, est soucieux d'améliorer ses pratiques professionnelles, de gagner en performance managériale, de mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement de la mosaïque de structures que constituent les SPM.

La DIESE et le Secrétariat général du Gouvernement (SGG) proposent aux cadres dirigeants des temps d'échange et des masterclass pour renforcer leurs compétences et les accompagner dans l'exercice de leurs responsabilités.

Dans une logique de développement continu des compétences, la Secrétaire générale du Gouvernement propose aux cadres dirigeants une offre d'accompagnement qui combine des temps de prise de recul, d'ouverture et de partage d'expériences. Organisés dans un format volontairement resserré, les petits-déjeuners constituent des espaces privilégiés pour nourrir la réflexion collective, croiser les regards et renforcer les liens entre cadres dirigeants.

La Secrétaire générale du Gouvernement organise également des masterclass, qui proposent des temps d'apprentissage plus approfondis associant apports théoriques, échanges entre pairs et mises en perspective opérationnelles. Organisées en petits groupes, elles permettent aux participants d'approfondir des thématiques directement liées à l'exercice de leurs responsabilités et de confronter leurs pratiques dans un cadre propice au dialogue.

Ces masterclass abordent des enjeux variés de l'exercice des fonctions dirigeantes. Elles portent sur la prise de parole, en partant du constat qu'être cadre dirigeant, c'est aussi avoir une voix juste et une voix qui porte. Dans cette perspective, la DIESE a organisé une masterclass dédiée aux clés d'une parole persuasive, consacrée au travail du souffle, de la posture, du regard, du rythme, des silences, ainsi qu'à l'art du dialogue et de la rhétorique. Les masterclass permettent également d'accompagner les cadres dirigeants dans l'exercice de leurs responsabilités à travers des temps consacrés à la responsabilité financière des gestionnaires publics ou encore au dialogue social.



6.
ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Les LDGI consacrent à ce titre une attention particulière à la promotion de l'égalité professionnelle, à la diversification des parcours et à la lutte contre les discriminations.

Cette ambition se traduit par des actions visant à agir à différents moments des parcours professionnels : identification et accompagnement des talents, accès aux emplois d'encadrement supérieur et développement des carrières. Elle participe à la construction d'une fonction publique plus diverse, plus inclusive et fondée sur l'égalité des chances.

6.1 Réalisations

La féminisation des postes d'encadrement supérieur de l'État se poursuit mais des différences persistent selon les niveaux et les types d'emplois.

Les chiffres 2025 du dispositif des nominations équilibrées (DNE) confirment la progression de la place des femmes dans les emplois de l'encadrement supérieur de l'État. Leur part atteint 38,3 % des emplois concernés (+0,8 point), tandis que le taux de primo-nominations féminines se stabilise à 43 %. Seuls deux ministères n'atteignent pas leur objectif en 2025, à une et deux exceptions près, respectivement.

Ces résultats positifs masquent toutefois des contrastes importants selon les catégories d'emplois. Plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la surreprésentation masculine demeure.

Les viviers a priori mobilisables pour l'accès à ces fonctions, notamment de cadres de direction, sont occupés par des proportions de femmes très supérieures aux proportions des femmes occupant effectivement ces fonctions. Ce constat révèle des freins persistants à la nomination des femmes (maturité des viviers, attractivité des fonctions dirigeantes, modalités d'accompagnement) qu'il convient d'analyser. Les plafonds de verre qui subsistent entre emplois de direction et emplois de dirigeant doivent être identifiés et combattus pour atteindre les objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes, fixés par la loi.

Le programme Talentueuses est ouvert aux femmes des trois versants de la fonction publique, dans leur diversité.

La composition de la 4ème promotion du programme Talentueuses permet la représentation des différentes composantes du territoire métropolitain et des trois fonctions publiques.

Sur 100 talentueuses, 69 appartiennent à la fonction publique d'État, 16 à la fonction publique territoriale et 15 à la fonction publique hospitalière.

Toutes fonctions publiques confondues,

- 30 sont en poste dans des administrations centrales, 25 dans des services déconcentrés, 19 au sein d'opérateurs. Les 26 autres participantes exercent dans des établissements hospitaliers ou des collectivités territoriales.
- 49 viennent d'Île-de-France, 50 hors Île-de-France et 1 femme provient de l'international.

Les corps d'origine des talentueuses reflètent bien la diversité de l'encadrement supérieur de la fonction publique : administratrice de l'État, ingénieure, conservatrice du patrimoine, architecte urbaniste de l'État, directrice d'hôpital, directrice d'établissement pénitentiaire, officière de la gendarmerie nationale.

Les programmes ministériels d'accompagnement des femmes sont un atout vers la féminisation de l'encadrement supérieur.

Pour répondre aux objectifs d'égalité entre les femmes et les hommes pour l'accès aux postes à responsabilité dans la fonction publique, les différents ministères ont mis en place :

- des formations destinées à tous (et notamment aux managers) pour promouvoir l'égalité et la lutte contre les discriminations ;
- des programmes spécifiques à l'attention des femmes (programmes de formation, programmes d'accompagnement et programmes de sensibilisation).

Certains de ces programmes ciblent spécifiquement l'encadrement supérieur, alors que d'autres sont ouverts à d'autres publics. Ces programmes permettent aux femmes de mieux se connaître, mieux se valoriser, mieux se projeter dans des fonctions à responsabilités. Leur format varie d'un employeur à l'autre, en fonction des besoins ressentis et des spécificités des parcours et des emplois. Ils sont orientés vers la formation au management, le développement personnel et la mobilité.

De plus, les DES sont sensibilisées aux difficultés spécifiques des femmes. Elles renforcent leur accompagnement pour aider les femmes à surmonter ces difficultés et les aident à renforcer leurs candidatures aux postes à responsabilité.

Les actions portées par les associations de femmes, activement soutenues le plus souvent par les ministères concernés, contribuent aussi à faire tomber les plafonds de verre et à renforcer le positionnement des femmes vers l'égalité.

La fonction publique s'engage est un programme innovant pour rapprocher les hauts fonctionnaires et les dirigeants associatifs, au service de l'intérêt général.

Le programme « La fonction publique s'engage » vise à créer les conditions d'un dialogue constructif entre deux piliers essentiels de l'intérêt général : les hauts fonctionnaires et les dirigeants associatifs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Il est piloté en partenariat entre la DIESE, la Fondation « La France s'engage » et

l'Impact Tank, initiative du groupe SOS. Il fait l'objet d'une convention signée en septembre 2025 par le ministre en charge de la fonction publique. Ce programme s'appuie sur les enseignements d'une expérimentation menée en 2024, lors de laquelle des hauts fonctionnaires et des dirigeants associatifs ont travaillé ensemble autour de projets concrets. L'évaluation de cette expérimentation a confirmé l'impact positif d'une meilleure collaboration entre l'action publique et l'action associative.

Pour que les acteurs publics et ceux de l'ESS travaillent en synergie, en combinant leurs atouts, la fonction publique s'engage agit pour :

- Faire connaître aux hauts fonctionnaires les réalités, enjeux et spécificités du secteur associatif et de l'ESS en général ;
- Former les dirigeants associatifs et de l'ESS à mieux comprendre les mécanismes, responsabilités et fonctionnements de l'action publique ;
- Sensibiliser à l'intérêt de penser ensemble les actions : pour les hauts fonctionnaires, tenir compte des capacités de l'ESS au moment d'élaborer et mettre en œuvre des politiques publiques ; et pour les dirigeants associatifs prendre conscience des forces et des limites de l'action publique pour construire les actions les plus efficaces ;
- Et ainsi favoriser une meilleure articulation entre les politiques publiques et les initiatives associatives et citoyennes.

Dans ce but ont été lancés les travaux pour la mise en place de 3 nouveaux cycles de formation :

- à l'INSP, vers les élèves du cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA), 2 journées de sensibilisation à l'ESS et au milieu associatif seront organisées dès 2026. Ce module est complété par un stage d'une semaine en milieu associatif ;
- à l'INSP, vers les élèves des concours interne et externe qui intègreront l'INSP en 2026, avec un module construit en deux temps : une partie avant les départs en stages et une partie au retour des stages ;
- vers les dirigeants associatifs : 1 journée de sensibilisation pour mieux comprendre le contexte d'exercice de l'action publique et les modes de collaboration les plus pertinents.

En complément, l'accueil de dirigeants associatifs au sein du CHESP se poursuit. Il contribue à renforcer la connaissance mutuelle des dirigeants associatifs et des hauts fonctionnaires.

Des concours-talents ont été créés pour l'accès aux grands corps techniques.

En complément des nouvelles voies de recrutement introduites par le statut de décembre 2025 pour les ingénieurs des grands corps techniques (3ème concours, concours docteurs pour les IA et les INSED). La prolongation jusqu'en août 2028 des voies d'accès Talents à certaines écoles de service public (loi du 24 mars 2025) a

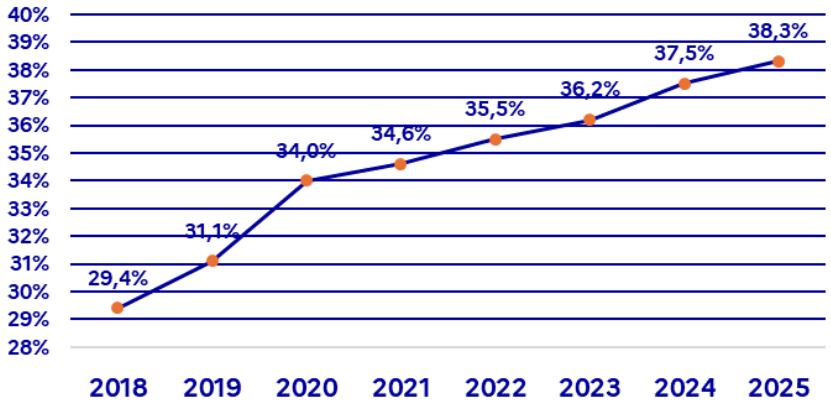
permis de compléter les parcours Talents ingénieurs déjà en place dans 7 écoles de formation par des concours Talents d'accès aux grands corps techniques (décret en Conseil d'État n°2025-1148 publié au JO du 30 novembre 2025).

6.2 Indicateurs

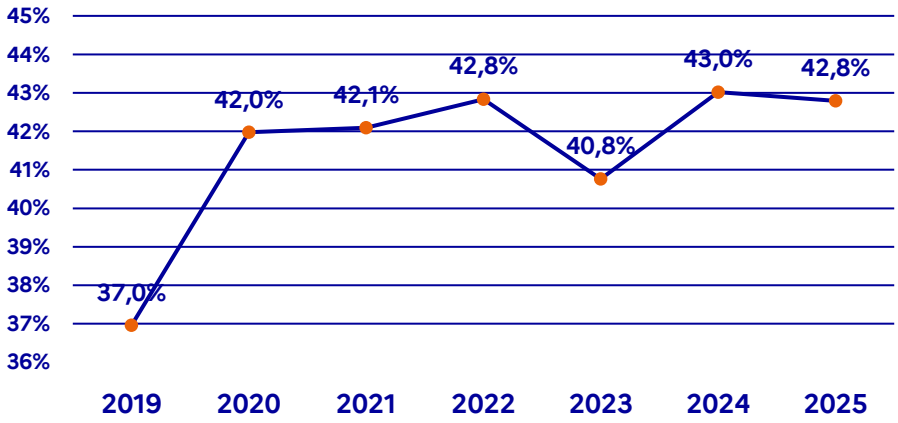
Chiffres DNE

Indicateurs	2024	2025
Nombre de femmes primo-nommées sur les emplois DNE	43%	42,8%
Nombre de femmes sur les emplois DNE	37,5%	38,3%

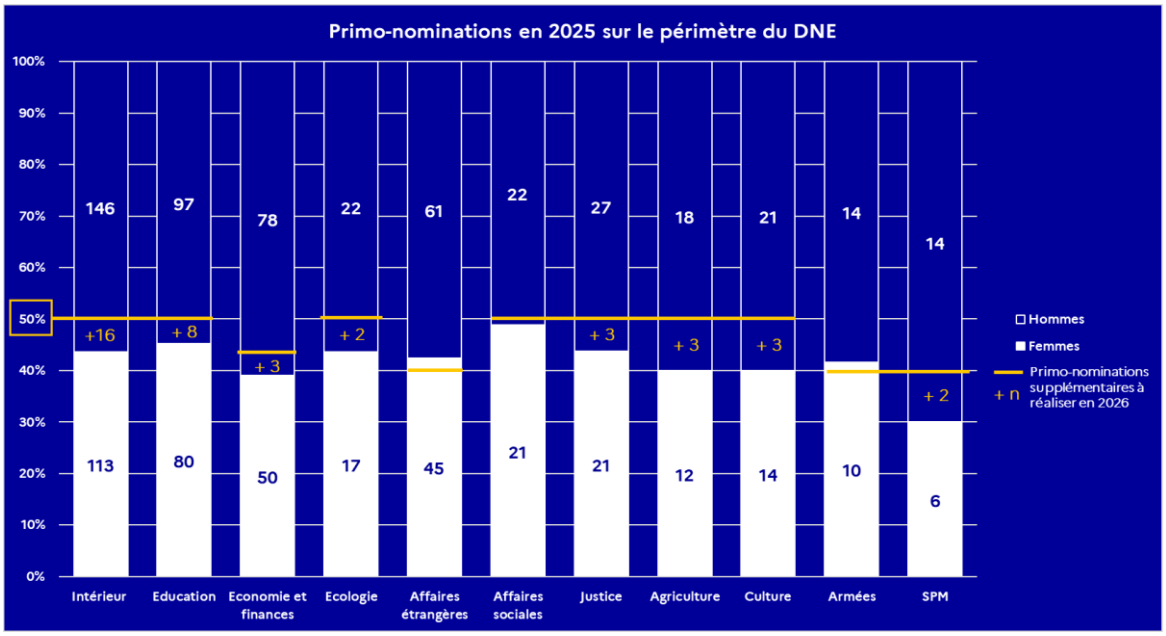
Part des femmes sur les emplois dans le périmètre DNE (fonction publique d'État)



Part des femmes dans les primo-nominations (fonction publique d'État)



Part des femmes dans les primo-nominations dans les différents ministères



La diversité au sein de l'INSP et des 4 grands corps techniques.

Indicateurs	2025		
	% femmes	% boursiers	% bac Hors Île de France
INSP	50%	32%	62%
Mines	37%	16%	55%
IPEF	28%	22%	48%
INSED	20%	20%	48%
IA	18%	21%	45%

6.3 Focus

Le Conseil d'État renforce l'égalité professionnelle en proposant aux femmes un accompagnement individualisé et collectif pour valoriser leurs compétences et faire évoluer leurs parcours.

Dans le cadre de son engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le Conseil d'État a lancé, fin 2025, le programme Passer'Elles, un dispositif de développement professionnel destiné à toutes les femmes de la juridiction administrative.

Cette initiative s'inscrit dans le second protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la juridiction administrative, signé le 2 juillet 2024. L'un de ses objectifs est de proposer aux femmes une offre d'accompagnement leur permettant de valoriser leurs compétences, leurs expériences et leurs savoir-faire.

À l'issue d'un appel à candidatures, 15 femmes, de catégories C à A+, ont intégré la première promotion du programme.

Pendant cinq mois, elles ont bénéficié de plusieurs dispositifs individuels et collectifs : coaching pour lever les freins, initiation à l'auto-défense pour renforcer la confiance en soi, atelier autour de la voix pour libérer la parole, atelier d'intelligence collective pour développer la solidarité au sein du groupe, rencontres avec des pairs pour être

conseillée et s'inspirer, passation d'un test psychométrique pour renforcer la connaissance de soi et accompagnement individuel pour maintenir la dynamique.

Les premiers résultats témoignent de l'efficacité de cette approche. Un tiers des bénéficiaires a d'ores et déjà concrétisé son projet professionnel et les deux tiers restants se situent à des étapes avancées de leur démarche. Fort de ces premiers résultats, le programme Passer'Elles sera reconduit en 2026, confirmant l'intérêt de dispositifs ciblés pour favoriser l'égalité des parcours au sein de l'encadrement supérieur.

Les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative renforcent la féminisation de l'encadrement supérieur en valorisant les parcours professionnels des femmes et en facilitant leur projection vers de nouvelles responsabilités.

Dans le cadre de sa politique de féminisation de l'encadrement supérieur, les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, a lancé un programme national destiné à faciliter l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement supérieur dans les services déconcentrés.

Cette démarche part d'un constat : certaines femmes disposent des compétences et de l'expérience nécessaires pour accéder à des responsabilités de niveau supérieur, mais peuvent hésiter à envisager une mobilité ou à se porter candidates sur des emplois de responsabilités supérieures. Le programme vise à mieux faire connaître les opportunités professionnelles, à valoriser les parcours possibles et à accompagner les femmes dans la construction de leur projet professionnel.

Organisées au sein des académies, les journées dédiées aux femmes réunissent des profils variés autour de témoignages, d'échanges entre pairs et de temps d'information sur les parcours de mobilité. Ces rencontres permettent de créer un collectif, de rendre les trajectoires professionnelles plus visibles et de donner aux participantes les clés pour se projeter vers de nouvelles responsabilités. Une première journée a été organisée dans l'académie de Dijon le 13 juin 2025.

À travers cette démarche, le ministère agit en amont des processus de recrutement et de nomination, en développant un vivier de candidates et en renforçant la confiance des femmes dans leur capacité à accéder à des fonctions d'encadrement supérieur.



7.

MISE EN ŒUVRE DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION INTERMINISTERIELLE

Pour traiter de manière spécifique les questions relatives à l'encadrement supérieur, une comitologie a été prévue par la réforme (comité de pilotage stratégique, collège des administrateurs et des ingénieurs, comité des rémunérations, formation spécialisée du CSFPE).

7.1 Réalisations

Des lettres d'objectifs annuelles aux DES sont mises en place en s'appuyant sur un cadre commun et en intégrant des priorités adaptées à chaque ministère.

En 2025, chaque DES s'est vu doté d'une lettre d'objectifs pour l'année. Ces objectifs se sont inscrits dans le cadre des objectifs communs à l'ensemble des DES et à la DIESE et se sont déclinés selon les axes suivants :

- renforcer l'organisation ;
- mettre en œuvre et consolider le cadre d'accompagnement ;
- ouvrir de nouvelles voies pour favoriser la mobilité.

La lettre d'objectifs, signée à la fois par la DES et le secrétaire général de chaque ministère, a vocation à faire l'objet d'un bilan en 2026. Ces lettres constituent ainsi un outil de pilotage de l'activité des délégations.

Le comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État (COSTRAT) se réunit désormais régulièrement.

Créé par la réforme de la haute fonction publique, le COSTRAT constitue une instance où sont discutés, examinés et décidés les sujets stratégiques relatifs à l'encadrement supérieur de l'État.

Le COSTRAT est ainsi chargé :

- de contribuer à l'élaboration des lignes directrices de gestion interministérielles, ainsi que des dispositifs d'évaluation collégiale et de transition professionnelle ;
- de l'évaluation des besoins en recrutement au sein de l'encadrement dirigeant et supérieur de l'État ;
- de la prospective sur l'évolution des compétences et des métiers de l'encadrement supérieur de l'État ;
- de formuler des propositions en matière de formation initiale et continue ;
- de formuler des propositions en matière de gestion des corps et emplois relevant de l'encadrement supérieur de l'État.

Le COSTRAT a permis d'engager des chantiers importants, comme le plan d'actions pour la mobilité, le lancement des conventions managériales ou encore la validation des orientations de la formation continue de l'encadrement supérieur. Il a également été un lieu d'échange entre l'ensemble des ministères à l'occasion de la présentation

des travaux réalisés sur le bilan de la réforme ainsi que sur l'observatoire de l'encadrement supérieur.

La formation spécialisée « encadrement supérieur de l'État » du conseil supérieur de la fonction publique de l'État (CSFPE) a été réunie.

Créée dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, celle-ci constitue l'instance compétente en matière de dialogue social interministériel. Elle est chargée d'examiner les projets relatifs aux LDGI et de suivre leur mise en œuvre. Elle est par ailleurs informée de la mise en œuvre des mesures relatives à la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur de l'État et consultée sur les questions générales relatives aux recrutements, aux mobilités, aux parcours professionnels et aux politiques ministérielles et interministérielles relatives à l'encadrement supérieur de l'État.

Cette instance est présidée par le DGAFP, la DIESE en assure la vice-présidence.

Elle a été réunie pour la première fois le 24 novembre 2025. Elle a été l'occasion de faire un point d'étape sur l'avancement de la réforme de la haute fonction publique et de présenter le bilan des LDGI pour les années 2023 et 2024.

Un observatoire de l'encadrement supérieur et des indicateurs de pilotage ont été créés pour mieux connaître les cadres et mesurer les effets de la réforme de la haute fonction publique.

La DIESE a créé en 2025 un observatoire de l'encadrement supérieur afin de recueillir des données sur les effectifs des corps et emplois de l'encadrement supérieur.

L'observatoire a permis de mettre en évidence les grandes typologies des cadres supérieurs issus des corps ou sur des emplois d'encadrement supérieur. Ce travail a été réalisé grâce aux données recensées par les DES. À titre d'illustration, les premières études réalisées ont explicité la répartition des cadres entre les différents corps de l'encadrement supérieur.

Ont ainsi été présentés en COSTRAT en mars et novembre 2025, des zooms sur les cadres occupant des emplois de directions et dirigeants. Ce travail a permis de susciter des échanges sur les sujets de recrutement, de promotion, de mobilité.

La DIESE a également élaboré les premiers bilans quantitatifs et qualitatifs de la réforme. En effet, l'évaluation de son impact est indispensable en ce qu'il permet d'en rendre compte, au gouvernement comme aux citoyens, mais aussi aux cadres supérieurs qu'elle touche directement. Ces bilans comprennent des indicateurs d'activités et des indicateurs d'impact, portant notamment sur l'attractivité de la haute fonction publique, l'égalité, la diversité, la mobilité et l'efficacité des viviers. Ces travaux ont été présentés en COSTRAT en novembre 2025.

Le nouveau *Portail de l'encadrement supérieur* centralise et met en visibilité les informations, dispositifs et services utiles aux cadres supérieurs.

La refonte du site internet vient d'un constat : une connaissance insuffisante de la réforme et de la politique RH par les cadres supérieurs et par les employeurs. Les objectifs de la refonte étaient de les rendre visibles et lisibles et de présenter l'accompagnement aux cadres supérieurs de façon pratique.

Pour cela, un panel de cadres supérieurs et employeurs a été interrogé afin d'identifier leurs besoins et leurs attentes.

La construction du site a conduit à une remise à plat complète de la documentation relative à la réforme de l'encadrement supérieur, aux dispositifs d'accompagnement existants, au cadre de gestion, aux différentes communautés et aux événements… De même, les programmes et les catalogues de la DIESE ont été entièrement refondus.

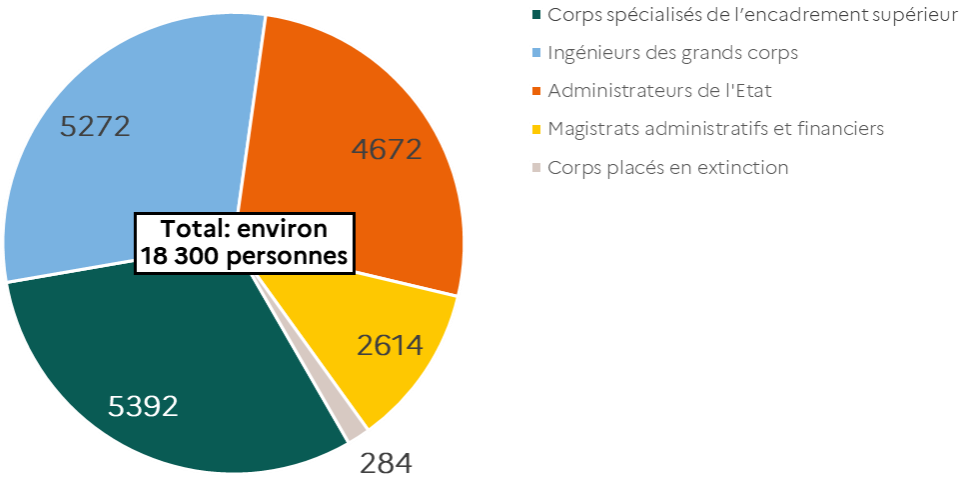
Ce portail permet de regrouper en un lieu unique toutes les informations sur la politique RH utiles aux cadres comme aux employeurs, de façon pratique et intuitive (accompagnements, cadre de gestions, communautés, événements, services en ligne…).

Il intègre également des services en ligne, notamment l'*Outil d'auto-évaluation des compétences*, permettant aux agents d'identifier leurs besoins en formation et d'anticiper leurs évolutions professionnelles. Il prévoit également l'accès à *ProfilCadreSup*.

Portail de référence pour les 20 000 cadres supérieurs et leurs gestionnaires, il a connu une fréquentation importante depuis sa mise en ligne avec 12 000 visiteurs par mois, soit 4 fois la fréquentation avant refonte.

7.2 Indicateurs

Le périmètre de l'encadrement supérieur recouvre, environ **18 300 personnes.** Ils sont répartis entre plusieurs grandes familles avec en premier lieu les ingénieurs des grands corps techniques (5300) et les administrateurs de l'État (4700). A leurs côtés, environs 5400 cadres supérieurs appartiennent à des corps spécialisés, généralement rattachés à un ou deux ministères, tandis que 2600 relèvent des corps juridictionnels, administratifs et financiers.



Par ailleurs, on dénombre près de **5 000 emplois d'encadrement dirigeant et de direction**, dont

- **Près de 900** emplois relevant du périmètre de l'encadrement dirigeant de l'État ;
- **2 000** emplois fonctionnels de direction interministériels répartis à parts égales entre l'administration centrale et les services déconcentrés) ;
- **2 000** emplois fonctionnels de direction ministériels.

881 Emplois de cadres dirigeants, dont :

805 Emplois de cadres dirigeants à la décision du gouvernement

178 directeurs d'animation centrale, directeurs généraux, secrétaires généraux

20 dirigeants Cour des comptes / Conseil d'État

26 délégués / commissaires

139 préfets

37 recteurs

179 ambassadeurs

18 directeurs généraux d'ARS

107 présidents / directeurs d'établissements publics

8 chefs d'inspection

8 directeurs des services actifs de la Police

18 dirigeants Gendarmerie nationale

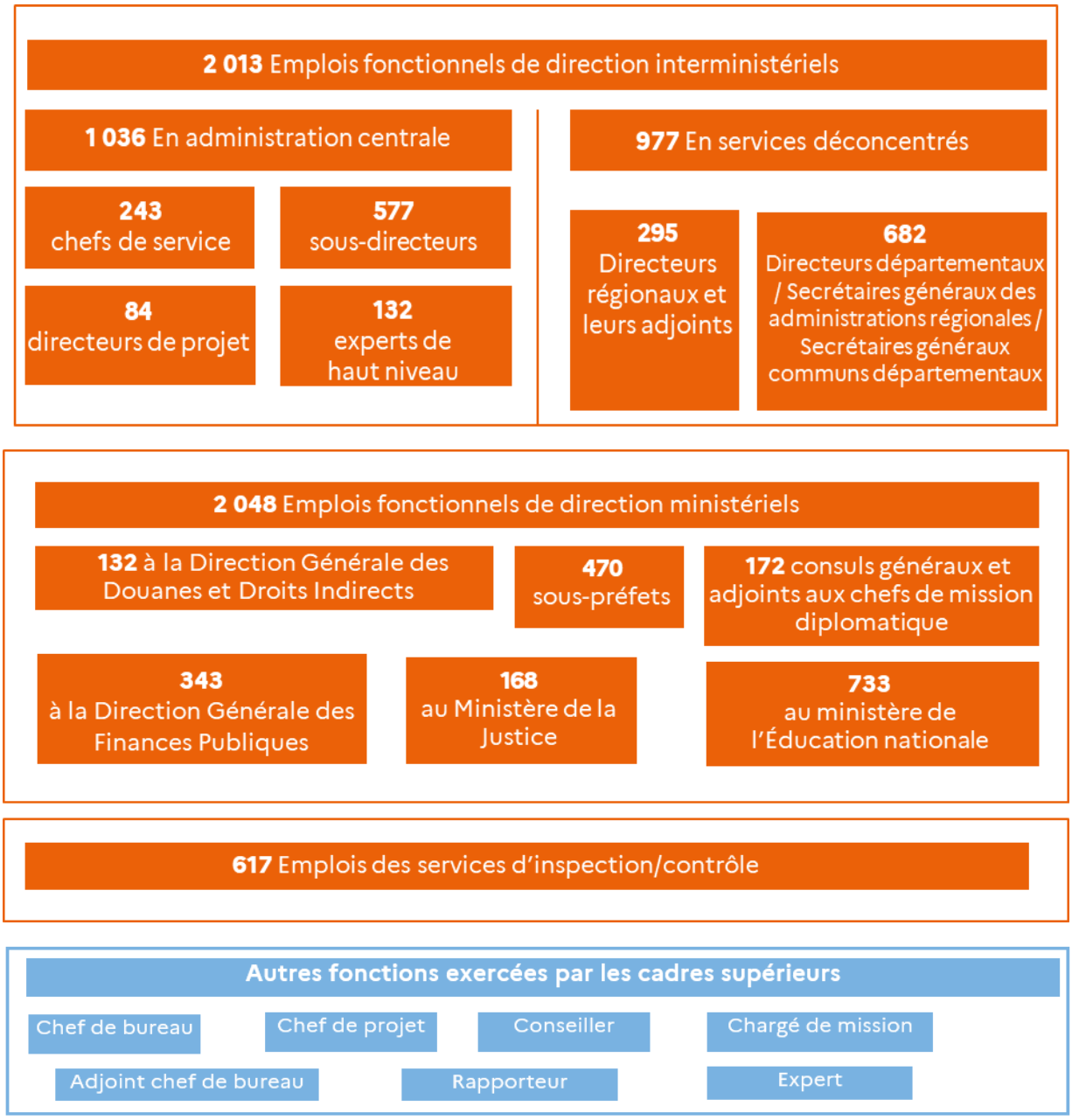
33 dirigeants Défense

25 autres

+

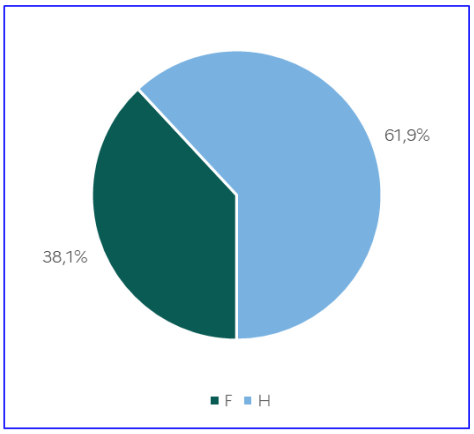
52 autres cadres dirigeants n'étant pas à la décision du gouvernement

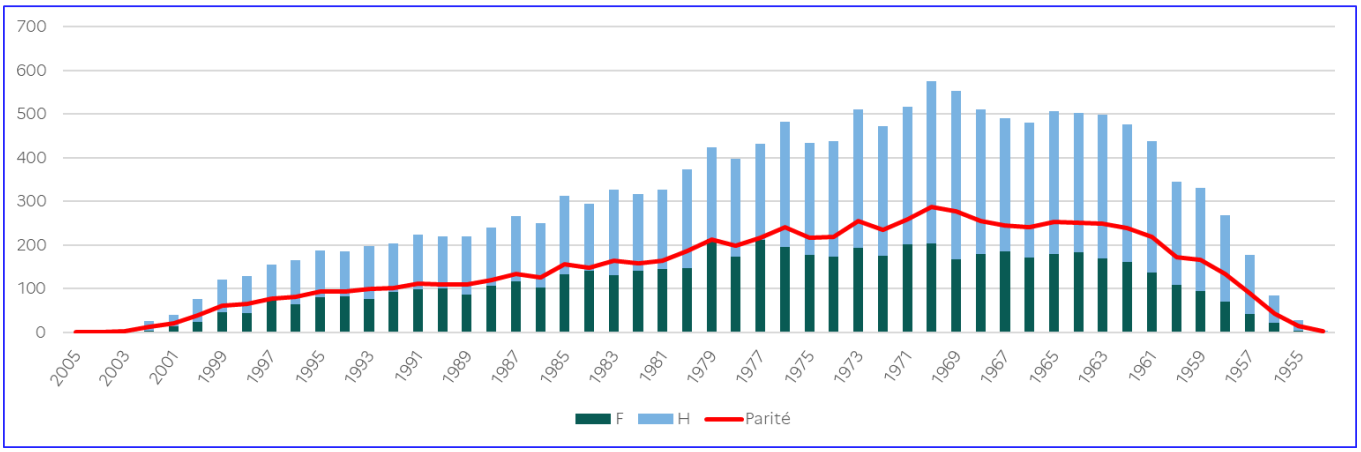
26 emplois de direction de conseils généraux



En 2025, l'âge moyen des cadres supérieurs s'établit à 49 ans. La structure par âge est marquée par une séniorité importante, les plus de 50 ans représentant plus de la moitié des effectifs. Cette dynamique démographique nécessite d'anticiper plus de 9000 départs dans les 15 prochaines années, ce qui constitue un enjeu majeur de renouvellement.


Classes d'âges
> 70 ans
65 à 70 ans
60 à 65 ans
55 à 60 ans
50 à 55 ans
45 à 50 ans
40 à 45 ans
35 à 40 ans
30 à 35 ans
< 30 ans
-1500
-1000
-500
0
500
1000
1500
2000
F
H


61,9%
38,1%
F
H


700
600
500
400
300
200
100
0
2005
2003
2001
1999
1997
1995
1993
1991
1989
1987
1985
1983
1981
1979
1977
1975
1973
1971
1969
1967
1965
1963
1961
1959
1957
1955
F
H
Parité

7.3 Focus

La DES du ministère de l'Agriculture consolide la connaissance de ses cadres supérieurs.

La mise en œuvre d'une politique RH ambitieuse pour l'encadrement supérieur repose sur une connaissance fine des populations concernées. En 2025, le ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire a effectué un travail approfondi de consolidation des données relatives à la connaissance de ses cadres supérieurs, en lien avec la création de l'Observatoire des cadres supérieurs porté par la DIESE.

La DES a procédé à une revue complète des informations disponibles sur ses cadres afin d'en garantir la fiabilité et l'exhaustivité. La situation administrative, l'affectation et la position de chaque agent relevant du périmètre de l'encadrement supérieur ont été vérifiées et consolidées. Ce travail a permis d'établir une cartographie précise des cadres du ministère, mettant en lumière la diversité des secteurs d'emploi, la répartition territoriale et internationale des effectifs ainsi que les différents niveaux de responsabilité exercés.

Ce travail constitue un socle précieux utilisé pour la revue des cadres annuelle et pour l'organisation du suivi individuel de chaque agent, par les acteurs de l'accompagnement ministériel.



GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité